VERS
UNE AUTRE
GESTION

VERS UNE AUTRE **GESTION**

OUVRAGE COORDONNÉ PAR
NATHALIE LALLEMAND-STEMPAK ET PHILIPPE EYNAUD

ÉCRIT PAR
ELISABETH ALBERTINI (AUTORITÉ DES NORMES COMPTABLES) ; **AMINA BEJI-BECHEUR** (UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL, IRG) ; **CLOTILDE CORON** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **OLIVIER CRISTOFINI** (UNIVERSITÉ GUSTAVE EIFFEL, IRG) ; **HELEN ETCHANCHU** (MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL – CHAIRE COAST) ; **PHILIPPE EYNAUD** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **BRICE FISCHER** (INRS) ; **FRÉDÉRIC GAUTIER** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **DELPHINE GIBASSIER** (AUDENCIA, CHAIRE PERFORMANCE GLOBALE MULTI-CAPITAUX) ; **PATRICK GILBERT** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **PASCAL GLÉMAIN** (UNIVERSITÉ DE RENNES, ESO-RENNES) ; **NATHALIE LALLEMAND-STEMPAK** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **MARIE-ÈVE LAPORTE** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **DAMIEN MOUREY** (UNIVERSITÉ DE POLYNÉSIE FRANÇAISE) ; **MANON MURA** (MBA INSEAD) ; **HÉLÈNE RAINELLI-WEISS** (IAE RENNES) ; **NATHALIE RAULET CROSET** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **CÉCILE RENOUARD** (CAMPUS DE LA TRANSITION, ESSEC) ; **GÉRALDINE SCHMIDT** (IAE PARIS – UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE) ; **CLAUDIO VITARI** (AIX MARSEILLE UNIVERSITÉ, UNIVERSITÉ DE TOULON, CERGAM).

ENTRETIENS
JULIE BATTILANA (HARVARD BUSINESS SCHOOL ET HARVARD KENNEDY SCHOOL) ; **ÈVE CHIAPELLO** (EHESS) ; **AURÉLIEN ACQUIER** (ESCP BUSINESS SCHOOL).

AVEC LES CONTRIBUTIONS DE
CÉLINE BAUD, NICOLAS BERLAND, CLARENCE BLUNTZ, JULIENNE BRABET, PIERRE LABARDIN, MICKAEL LANDEMAINE, PIERRE MONIER, VÉRONIQUE PERRET, ANCA RUSU, BERTRAND VALIORGUE, MICHELLE VAN WEEREN, ALEXANDRA VERGUET

ISBN : 979-10-209-1103-2

Remerciements

Cet ouvrage est né sous l'impulsion du collectif FORTES et du Campus de la Transition que nous remercions grandement pour leur accompagnement et leur appui : Rémi Beau, Lise-Marie Dambrine, Christian Koenig, Cécile Renouard, Elaïne Vetsel, Alexandra Verguet.

Il n'aurait pu voir le jour sans le soutien de la Chaire Mutation Anticipation Innovation (MAI) de l'IAE Paris - Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Nous sommes également reconnaissants à Montpellier Business School, qui a soutenu la parution de l'ouvrage et au Shift Project pour l'intérêt porté à notre projet.

Merci enfin au Laboratoire MOST, de l'Université Paris-Dauphine, pour son aide précieuse dans la relecture du manuscrit.

La Chaire de recherche Mutations – Anticipations – Innovations (MAI) de l'IAE Paris Sorbonne Business School rassemble depuis 2008 des chercheuses et des chercheurs soucieux de décrypter les mutations économiques, sociologiques, technologiques, environnementales pour mieux en anticiper les conséquences et identifier les innovations sociales et managériales issues du terrain qui permettent d'y faire face.

Les recherches produites visent à créer de la connaissance actionnable pour éclairer la décision et l'action en contexte de transition. Elles s'appuient pour la plupart sur des analyses de terrain et des études de cas menées dans le cadre de partenariats avec des entreprises, des organisations syndicales et des pouvoirs publics.

https://chaire-mai.org/

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage s'inscrit dans une collection de 12 manuels, intitulée *Petits manuels de la grande transition*, faisant suite à la naissance du projet FORTES (Formation à la Transition dans l'Enseignement Supérieur) et à la parution du *Manuel de la Grande Transition* publié aux éditions Les liens qui libèrent en octobre 2020.

Le projet FORTES, lancé par le Campus de la Transition et soutenu par le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI), est né en septembre 2019 avec la volonté de contribuer à la formation de « têtes de pont » en matière de transition écologique et sociale. L'urgence écologique actuelle requérant, en effet, la création de cursus universitaires adaptés à la hauteur des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels nous sommes confrontés collectivement.

Le projet a donné naissance à la formation d'un collectif interdisciplinaire de soixante-dix enseignants-chercheurs, ainsi que quelques étudiants et praticiens, ayant contribué à l'élaboration du *Manuel de la Grande Transition*. Ce manuel rassemble un socle commun de connaissances et de compétences issues de différentes disciplines pour permettre à tout étudiant de premier cycle d'appréhender les défis majeurs de notre époque.

Une approche innovante y est proposée pour aborder de façon systémique et radicale les enjeux de transition sous différents angles, 6 portes d'entrée, pouvant s'adresser à tous, quelle que soit sa sensibilité, son parcours académique ou professionnel.

LES 6 PORTES DU *MANUEL DE LA GRANDE TRANSITION*

→ ***Oikos*** est la porte du diagnostic concernant notre lieu d'habitation, la planète Terre. En faisant appel aux sciences dites dures, elle permet de comprendre comment les hommes habitent leur maison commune, les risques futurs et ceux déjà existants liés aux bouleversements écologiques

à l'œuvre. Elle propose des pistes pour réfléchir à la façon de préserver les ressources qui s'épuisent et d'habiter spatialement et politiquement la Terre.

→ ***Ethos*** nous invite à questionner les valeurs et les principes éthiques et moraux sur lesquels nous voulons fonder nos institutions et nos vies collectives, en ouvrant le champ à l'organisation d'une société désirable qui prenne en considération tous les êtres, humains et non-humains, dans le respect des limites planétaires.

→ ***Nomos*** met l'accent sur les instruments de mesure et d'évaluation, les règles et modèles de gouvernance les plus pertinents à mettre en place dans le contexte d'urgence écologique actuel. Comment repenser les normes, l'économie, les organisations pour qu'elles soient plus durables et plus solidaires ? Quelles conditions pour une démocratie écologique ?

→ ***Logos*** aborde la grande transition par la porte du langage, du discours et des imaginaires qui façonnent nos représentations collectives de la crise actuelle et de la transition à effectuer. Elle ouvre sur des pistes de réflexions pour refonder nos imaginaires et récits collectifs, en réhabilitant différents types de rationalités qui nourrissent notre sensibilité au monde qui nous entoure.

→ ***Praxis*** est la porte du passage à l'action, détaillant le spectre des différentes échelles et des différents modes d'action possibles pour s'attaquer concrètement aux défis de la Grande transition.

→ ***Dynamis*** nous invite à une reconnexion à soi, aux autres et à notre environnement pour comprendre ce qui nous unit et donner du sens à la transition que nous devons mettre en œuvre.

Le collectif FORTES a souhaité renforcer et poursuivre ce premier travail en publiant un ensemble de petits manuels davantage spécialisés sur des thématiques et disciplines cruciales au regard de l'impact qu'elles peuvent avoir pour accélérer la grande transition : la pédagogie ; la vie des campus ; la santé publique ; les sciences de gestion et de management ; les sciences humaines et sociales ; les sciences du vivant ; l'économie et la finance ; la philosophie, le droit et les sciences politiques ; les arts, langues et littératures ; l'architecture, l'urbanisme et le design ; les sciences de l'ingénieur ; les sciences du climat.

Le présent ouvrage s'inscrit pleinement dans la vision FORTES. Il s'adresse en particulier à un public d'étudiants et d'enseignants-chercheurs concernés par les thématiques et disciplines abordées dans l'ouvrage. L'objectif de cet ouvrage est de proposer des pistes de réflexions basées sur des travaux de recherches et des références académiques répondant au besoin de repenser l'enseignement des différentes disciplines concernées afin qu'elles intègrent de manière systémique et radicale les sujets liés à la crise climatique, à la crise de la biodiversité ou encore aux inégalités sociales et environnementales. L'ouvrage donne des éléments pour bâtir des programmes, cours ou cursus et repenser les pratiques pédagogiques en œuvre dans les enseignements. Il ne constitue pas tel quel une maquette de cours.

Cet ouvrage est aussi une prise de position, relative au diagnostic porté sur les limites planétaires et à leurs conséquences sociales et politiques. Le collectif FORTES souhaite aller à la racine des problèmes et ne pas en rester à une description érudite qui se voudrait axiologiquement neutre. Il défend une pensée engagée qui se veut ouverte au débat mais reste orientée par une visée éthique qui conduit à désigner certains choix comme des impasses – par exemple autour de la croissance indéfinie du PIB ou la géo-ingénierie comme solution face au réchauffement climatique.

INTRODUCTION

Face à la nécessité d'opérer une transition à l'échelle mondiale vers des modèles de société durables, comment enseigner les sciences de gestion aujourd'hui ?

Née des sciences économiques, la gestion se définit originellement par son caractère appliqué. Traditionnellement, les sciences de gestion constituent une discipline qui aide à la prise de décision, au service de la performance, intéressée par l'efficacité des organisations plutôt que par les fins qu'elles poursuivent. Elle se situe ainsi « en retrait des questions morales ou des conflits sur l'appropriation de la valeur » (Perret, 2019, p. 4). Aujourd'hui cependant, ce positionnement semble ne plus tenir. L'appel, porté à ce jour par plus de 30 000 étudiants, dont nombre sont issus de grandes écoles de commerce, au sein du Manifeste étudiant pour un réveil écologique (2018) en témoigne. Malgré des effectifs toujours plus nombreux, à l'université, dans les IAE, comme dans les écoles de commerce, la gestion est attaquée de toute part : on dénonce le caractère amoral de la finance ; on regrette que la comptabilité ne s'intéresse qu'à la valeur de marché et que la stratégie légitime la recherche de profit aux dépens de tout autre objectif ; on associe le marketing à la société de consommation ; tandis que l'on perçoit la gestion des ressources humaines comme seulement capable de naviguer entre gestion des *burn-out* et gestion des plans de restructuration, participant ainsi d'un système qui exploite les travailleurs. Au cœur de ce système se trouve le contrôle de gestion, dont l'objet principal, sinon unique, consisterait à réduire les coûts. Pour finir, la logistique et les systèmes d'information sont vus comme la cheville ouvrière d'une mondialisation à l'impact délétère sur l'environnement, pendant que la RSE offrirait un sursis au système capitaliste mondialisé grâce au *greenwashing* de ses institutions.

Faut-il, dans ces conditions, continuer d'enseigner la gestion ? On peut se le demander. Pour se dédouaner, on serait tenté de répondre

que l'on prépare les étudiants à affronter le monde tel qu'il est, qu'on les aide à y trouver leur place et que c'est déjà quelque chose. On reprendrait ainsi à notre compte la posture adoptée par les banques face aux critiques des défenseurs de l'environnement qui pointent du doigt leur bilan carbone : « nous finançons le monde tel qu'il est » (Wakim et Chocron, 2019)… Mais cela ne les empêcherait sans doute pas de plonger dans l'anomie et la détresse, parfois accompagnée de cynisme (Stenger, 2017), soit des dispositions non idéales pour changer le monde. Ne vaudrait-il pas mieux encourager nos étudiants à se tourner vers l'anarchisme autogestionnaire ? Les pousser à créer leur ZAD plutôt que leur start-up ? Cela serait sans doute plus vertueux pour l'environnement, et ne les rendrait probablement pas plus malheureux. Et ensuite, quoi ? Ensuite, on se souviendrait peut-être que dans l'autogestion aussi, il y a de la gestion. Qu'il y a des outils, des pratiques, des décisions, et même des décisions sur les règles de décision. Qu'on doit rendre des comptes — et que pour en rendre, il faut bien en tenir. Et plus largement, on continuerait à se demander comment *organiser* et comment *piloter* cette transition écologique et sociale dont l'urgence se fait de plus en plus pressante. Bref, on aurait toujours besoin de connaissances et de savoir-faire en matière de coordination de l'action collective. Et il faudrait bien continuer à enseigner les sciences de gestion.

Comment enseigner les sciences de gestion à l'heure de la transition écologique et sociale ? C'est la question que cet ouvrage se propose d'explorer, sans prétendre y apporter de réponse définitive. En tant que discipline qui étudie les ressorts de l'action collective et de la coordination (David, Hatchuel et Laufer, 2012) et en tant que discipline qui se place, de par ses objets, à la croisée des savoirs en sciences humaines et sociales, les sciences de gestion sont, selon nous, susceptibles de contribuer de manière déterminante à l'élaboration des réponses aux défis que pose la transition. Par ailleurs, les sciences de gestion ont joué un grand rôle dans la mise en œuvre des règles du jeu qui structurent le monde contemporain (Labardin, 2009), et,

partant, dans la situation de crise auquel il est confronté (Mair, 2010) : elles ont donc maintenant le devoir de faire le bilan de leur héritage et d'accompagner la société dans la transition vers un modèle durable. Les formations en sciences de gestion et en management s'adressent à des futurs décideurs, managers et gestionnaires des organisations, en même temps qu'à des citoyens. Par leur action, l'enseignement de la discipline peut ainsi contribuer à faire sortir la société de l'impasse dans laquelle elle se trouve, avec, d'un côté, de nombreux citoyens qui attendent à juste titre que les entreprises — et notamment les plus grandes d'entre elles — s'engagent davantage dans la transition, et, de l'autre, les dirigeants d'entreprises qui justifient leur inertie par les contraintes issues de la gouvernance financière dont ils font l'objet. Il ne s'agit pas d'ignorer que la transition revêt une dimension politique majeure, mais de considérer que les acteurs de l'économie peuvent aussi se saisir de cette dimension politique et ainsi contribuer à faire évoluer leur environnement institutionnel. À travers cet ouvrage, nous souhaitons mettre à disposition des enseignants, des chercheurs, et des étudiants, des ressources et des réflexions qu'ils pourront s'approprier, critiquer et idéalement poursuivre, pour, à leur tour, faire évoluer la manière dont la gestion façonne la société.

Sur le plan épistémologique, le parti pris de cet ouvrage est double. Il considère tout d'abord que, sans renier leur filiation, les sciences de gestion doivent s'émanciper de l'approche néoclassique qui domine les sciences économiques et qui les a façonnées. Cette approche, ancrée dans l'individualisme méthodologique, postule l'existence de sociétés composées d'individus rationnels visant, en toute circonstance, la maximisation de leur utilité. En conséquence, les sciences de gestion se trouvent souvent incapables de penser la solidarité (Eynaud et França Filho, 2019) et la préservation des équilibres sur lesquels les écosystèmes s'établissent. Plus généralement, les modèles organisationnels promus par les sciences de gestion ne sont dans l'ensemble pas adaptés aux exigences d'une société durable. Ces modèles incarnent une double logique de croissance illimitée et de

maximisation du profit qui contribue à l'accroissement des inégalités et à la surexploitation des ressources naturelles. Ce faisant, ces logiques se diffusent au-delà de leur sphère d'origine, à savoir le marché et les grandes corporations. Cela entraîne un appauvrissement de la diversité du tissu économique, un affaiblissement de la capacité régulatrice de la société, et une mise en danger des logiques, institutions, et organisations au service d'une société durable (Vivien, 2009 ; Martinet, 2006).

Dans un deuxième temps, et sans renier leur dimension pratique, les sciences de gestion doivent également se déprendre de leur fonction d'utilité au service des managers et de la performance des organisations réduite à sa dimension financière, pour intégrer les problématiques sociales et environnementales. Dans cette perspective, il nous apparaît nécessaire de réinterroger l'histoire de la pensée organisationnelle. Faisant écho aux efforts menés au sein du courant des « Critical Management Studies » à partir des années 2000, nous devons notamment remettre en cause le postulat qui laisse à croire que les sciences de gestion sont inséparables des entreprises capitalistes[1]. Ce postulat est préjudiciable, car il ignore la diversité et la richesse des formes organisationnelles qui œuvrent dans la société et des objets qu'elles poursuivent, alors que ces alternatives sont susceptibles d'apporter des réponses aux questions que pose la transition écologique et sociale. L'approche conceptuelle en faveur de cette transition suppose ainsi de sortir du seul prisme entrepreneurial et managérial pour explorer l'ensemble du champ couvert par la théorie des organisations, et d'engager la critique des modèles et des outils dominants pour réfléchir à des alternatives.

1. Le travail sémantique mené par Moïra Crété sur la notion de gestion à l'époque romaine témoigne de fondements tout autres, liant rationalité et responsabilité de l'action collective, dans une perspective de gouvernement. Voir Crété, Hatchuel & Weil (2018).

Ce travail propose tout d'abord une analyse critique, qui met en évidence les liens de causalité entre le paradigme de la croissance et de la maximisation du profit. Ces liens qui traversent la société contemporaine sont autant d'obstacles à la mise en œuvre d'une transition écologique et sociale que les citoyens appellent pourtant de leurs vœux, comme en témoigne, notamment, le travail mené par la Convention citoyenne pour le climat (Convention citoyenne pour le climat, 2020). Au-delà de l'analyse des mécanismes qui ont contribué à nous mener à la situation actuelle, cet ouvrage propose également de recenser les courants de pensée, concepts et théories développés en sciences de gestion mobilisables au service de la transition. Il s'agit aussi d'explorer les alternatives qui la rendent aujourd'hui envisageable. Quand bien même, comme le suggère Ève Chiapello, ces alternatives seraient incapables, à elles seules, « d'entamer les règles du système », car elles occupent actuellement des positions de niche qu'il peut être difficile de répliquer à plus grande échelle, elles « permettent de rendre crédible le fait qu'il serait possible de s'organiser autrement »[1].

À l'instar de la démarche du collectif FORTES pour le *Manuel de la Grande Transition* (Renouard *et al.*, 2020), nous avons voulu aller vers une autre gestion de la manière la plus collaborative possible. Cet ouvrage est donc le fruit d'un travail collectif qui compte plus d'une trentaine de contributions. Si nous avons eu à cœur d'intégrer ces contributions à un ensemble qui se veut cohérent, à défaut d'être exhaustif, plusieurs voix sont cependant perceptibles dans ce texte. Cette multiplicité est assumée, car elle donne à voir la diversité des traditions, des approches et des objets qui forment la discipline des sciences de gestion et qui fondent sa richesse.

Nous nous sommes par ailleurs efforcés de montrer que cette diversité pouvait s'inscrire dans un cadre commun, essentiel pour pouvoir se saisir d'un problème aussi global et transversal à tous les domaines

1. Entretien avec Ève Chiapello, p. 50.

de la vie que celui de la transition écologique et sociale et de sa gestion. La difficulté rencontrée par le projet de repenser les sciences de gestion est la même qui se trouve au fondement des organisations et de l'action collective : il faut parvenir à dépasser la tension inévitable qui naît de la divergence entre coordination des tâches et division du travail. La gestion est aujourd'hui divisée en sous-disciplines qui constituent chacune ou presque un champ autonome. Cette division offre la possibilité de se spécialiser dans des domaines très spécifiques. Elle est essentielle au développement de l'expertise, elle-même indispensable à la compréhension, comme à la résolution, de certains problèmes. La contrepartie cependant est un dialogue souvent limité entre les différentes sous-disciplines qui composent les sciences de gestion. Or, l'urgence de la situation et la complexité des problèmes posés par la transition imposent selon nous des efforts de mise en commun des savoirs et de coordination des acteurs. Cela vaut pour nos recherches et notre pédagogie[1], comme pour la mise en pratique de nos enseignements par nos étudiants. Nous espérons, par ce travail, avoir modestement contribué à ces efforts.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre conceptuel de la théorie des organisations comme un espace où la transversalité de la pensée et de l'action peut s'exprimer. Nous évoquerons à ce propos la nécessité d'étudier, d'enseigner et de promouvoir, à l'instar des sciences du vivant, la diversité de nos formes organisationnelles. Dans une deuxième partie, nous soulèverons la question de la gouvernance des organisations qui participent de cette diversité et d'une capacité collective à prendre en charge les enjeux de la transition dans le cadre d'une économie plurielle. Dans une troisième et dernière partie, nous aborderons la problématique de la transition écologique et sociale sous l'angle des sous-disciplines de gestion : stratégie, RSE, finance, comptabilité, contrôle de gestion, marketing, ressources

1. La question de la pédagogie fait l'objet d'un ouvrage spécifique du collectif FORTES (Renouard et al., 2022).

humaines, systèmes d'information et logistique. Nous nous efforcerons de montrer en quoi elles se font écho, se complètent ou se contredisent, et exigent d'être appréhendées de manière transversale pour dépasser l'impossibilité pour chacune de faire advenir seule des modèles d'organisation durable.

Pour finir, trois entretiens complètent cet ouvrage. Ils représentent des témoignages précieux de la part de trois personnalités issues du monde académique qui, à travers leurs recherches et leurs parcours, font progresser la connaissance et contribuent à ouvrir les frontières de la gestion. Ils livrent également un riche retour d'expérience d'innovations pédagogiques au sein d'écoles d'élite dans la formation à la gestion. On retrouve dans leurs démarches respectives un écho à l'appel lancé par Huault et Perret (2011) — et que nous reprenons à notre compte — à « s'engager dans l'espace de la formation au management pour le penser comme un lieu de réflexivité et d'émancipation » et pour qu'il cesse d'être le lieu où se reproduit l'ordre établi (Perret, 2019, p. 6).

1. Théorie des organisations et préservation de la diversité des modèles

L'enseignement du management est aujourd'hui encore dominé par les théories économiques classiques qui postulent, voire prescrivent, la rationalité économique des acteurs et définissent ainsi l'entreprise comme un agent économique ayant vocation à maximiser son profit (Jensen et Meckling, 1976 ; Jensen, 2010). Ces enseignements ont un impact significatif sur les attitudes et représentations des étudiants dans leur appréhension de la prise de décision. Une étude menée auprès d'étudiants en MBA révèle ainsi que leurs centres d'attention au cours de leurs deux années de formation évoluent d'une attention multidimensionnelle, tournée sur les besoins des clients et la qualité des produits, vers une attention tournée sur la seule maximisation de la valeur actionnariale (Aspen Institute, 2008). Or, en faisant de la poursuite de la maximisation du profit la raison d'être de toute entreprise on légitime le comportement d'entreprises qui méconnaissent les conséquences de leurs activités sur le plan environnemental et sur le plan social. Plus qu'une forme d'égoïsme ou un cynisme qui serait prôné et assumé par les entreprises, celles-ci peuvent prétendre, et se convaincre elles-mêmes, qu'elles font ce qu'elles sont supposées faire, ce pour quoi elles existent, qu'elles suivent en quelque sorte des lois naturelles, celles de la rationalité. Ainsi, la critique qui peut leur être faite de ne pas prendre en compte les externalités de leurs activités a peu de chances d'aboutir.

1.1. Se libérer du paradigme de l'entreprise à but lucratif focalisée sur la recherche de profit

À l'opposé des approches normatives en sciences de gestion, nées à la fin du XIX[e] siècle grâce aux travaux d'Henri Fayol et Frederick W. Taylor, la théorie des organisations, qui émerge à peu près à la même

période avec Mary Parker Follett, vise à décrire, analyser et comprendre les organisations telles qu'elles fonctionnent en réalité, et non telles qu'elles devraient fonctionner en vertu de théories économiques. Enseigner la théorie des organisations permet ainsi de faire prendre conscience de la diversité des modèles et des formes d'organisations qui œuvrent aujourd'hui dans la société. À cela s'ajoute le fait que la théorie des organisations permet de saisir les avantages et les limites inhérentes à certaines formes organisationnelles en fonction des critères sur lesquels elles sont évaluées. Ainsi, tel que le montre Henry Mintzberg à travers sa désormais incontournable typologie des formes organisationnelles (1997), l'efficacité s'obtient souvent aux dépens de la créativité ou de la résilience, et, inversement, la capacité à gérer des problèmes complexes, multidimensionnels ou à échéance lointaine s'accompagne rarement d'un fonctionnement efficient. Or, les problèmes environnementaux s'inscrivent dans des temporalités multiples, incluant du très long terme, comme c'est le cas par exemple autour de la protection de l'eau (Raulet-Croset *et al.*, 2020), et du très court terme, avec les urgences et les crises. En particulier, les « situations de gestion » environnementales (au sens de Jacques Girin, 1990, 2011) se caractérisent par des enjeux spécifiques, en termes de participants, d'objectifs, de temporalités, et d'assise territoriale.

Dans un monde en transition, les critères d'efficience et d'efficacité, déterminants traditionnels de la performance des organisations hiérarchiques à but lucratif — des bureaucraties mécanistes, ou de leur pendant moderne, les structures divisionnalisées, selon la typologie de Mintzberg—, sont ainsi susceptibles de passer au second plan derrière ceux de la résilience, de l'innovation et de la gestion de la complexité, de l'urgence ou du temps long. Ces éléments sont en effet davantage caractéristiques des autres formes décrites par Mintzberg que sont les bureaucraties professionnelles, typiquement résilientes et capables de se projeter sur le temps long, les adhocraties, qui excellent dans l'innovation et la gestion de la complexité, ou les

structures simples — on pourrait dire aujourd'hui, agiles — qui combinent adaptabilité aux situations de crise et capacité d'innovation.

Plutôt que de bâtir des théories à partir d'un idéal-type de l'organisation, il s'agit de mettre les modèles d'organisation dits aujourd'hui « alternatifs » au cœur de la théorie des organisations. Les organisations qui œuvrent aujourd'hui pour la protection des personnes ou de l'environnement revendiquent généralement des spécificités dont on peut penser qu'elles leur permettent de mieux répondre aux enjeux auxquels elles sont confrontées : inclure leurs nombreuses parties prenantes (Freeman, 1984), s'appuyer sur des formes de consensus et de cadrages ouverts (Callon, 1999 ; Raulet-Croset, 1998), prendre en compte la relation au territoire… Comme l'expriment Barbier *et al.* (2020, p. 14), la gestion de l'environnement se déploie au sein de formes organisationnelles qui sont souvent plus floues, moins délimitées que dans des contextes organisationnels classiques, et se développe sur des territoires dont les contours peuvent être difficiles à tracer, et contestables. Il n'est pas question, cependant, de prétendre qu'une forme d'organisation surpasserait toutes les autres face aux défis de la transition écologique et sociale à mener, mais, au contraire, de considérer que, en fonction du contexte et des situations, un « véhicule organisationnel » donné — mouvement social, entrepreneuriat, entreprise publique, entreprise sociale, etc. (entretien avec Julie Battilana) — pourra se révéler plus pertinent qu'un autre pour apporter des réponses à un problème posé par la nécessité d'une transition.

Dans cette perspective, le sociologue et politiste brésilien Guerreiro Ramos fait figure de précurseur en appelant, dans « The New Science of Organizations : A Reconceptualization of the Wealth of Nations » (1984), à fonder une nouvelle science des organisations à même de prendre en compte la diversité du monde. Il critique le concept de main invisible développé par Adam Smith et le lien qu'il établit entre la richesse des nations et l'addition des égoïsmes individuels. Il soutient qu'une théorie des organisations centrée sur la seule logique de

marché n'est pas pertinente. Selon lui, cette focalisation bloque en effet l'émergence d'innovations sociales, seules à même de résoudre les dilemmes fondamentaux de notre société en matière sociale et environnementale. Il propose donc d'adopter un modèle multicentrique d'analyse des systèmes sociaux afin d'accorder une place importante aux formes organisationnelles non marchandes ou non strictement marchandes, et de les préserver ainsi des forces hégémoniques liées à la rationalité de marché. Pour cet auteur, l'économie doit aussi être approchée au travers des activités hors marché qui contribuent à la qualité de la vie et participent de son amélioration. Sur ce champ paraéconomique, les ressources matérielles et immatérielles à la disposition des acteurs pour assurer leur subsistance sont nourries par la réciprocité et par la redistribution. La production n'y répond pas aux seuls critères de la rareté. Les exemples de productions para-économiques se trouvent notamment dans les activités des associations, des communautés, et des familles. Ces espaces sont généralement invisibilisés sur le plan économique, car une grande part de leurs échanges s'inscrivent dans une économie non monétaire et non marchande. Pourtant, la contribution de ces activités reste mesurable si l'on se place à l'échelle de l'ensemble de la société. En affirmant cela, Guerreiro Ramos entend préserver la possibilité d'un épanouissement humain et montrer en quoi les activités productives en lien avec l'engagement citoyen et le sentiment collectif sont les véritables vecteurs de la qualité de vie d'une nation. Dès lors, tout l'enjeu du développement humain est de réussir à garantir à ces activités, et aux formes organisationnelles qui les promeuvent, les conditions nécessaires à leur existence, à leur pérennité, et à leur autonomie. La force de la proposition d'une société multicentrique est de préserver un espace important pour l'expression de rationalités non instrumentales et pour la diversité des formes d'actions collectives. Ainsi, les politiques publiques peuvent être repensées pour œuvrer dans le sens d'une plus grande soutenabilité sociale et environnementale.

1.2. Panorama des modèles alternatifs

Des formes organisationnelles spécifiques ont été explorées par la littérature, qui semblent à même d'apporter des réponses à certaines questions que pose la transition écologique et sociale. Nous proposons un focus sur cinq types d'organisations, non exclusifs les uns des autres, mais renvoyant à des spécificités propres ou des courants de littérature distincts :

– Les organisations de « l'économie sociale et solidaire », qui regroupent elles-mêmes une diversité d'acteurs opérant dans tous les domaines de la société, et qui incarnent l'alternative principale aux organisations capitalistes. L'économie sociale et solidaire, dans son sens traditionnel, regroupe ainsi exclusivement des sociétés de personnes, et revendiquent un fonctionnement démocratique.

– Les organisations « hybrides », qui, dans la littérature, se confondent de plus en plus avec les « entreprises sociales ». N'ayant pas de forme juridique spécifique (elles peuvent être constituées en sociétés de capitaux), elles se caractérisent par la pluralité des buts qu'elles poursuivent, étant généralement à la poursuite d'une mission sociale tout en devant veiller à s'assurer une pérennité économique dans un environnement le plus souvent concurrentiel.

– Les organisations de type « sociocratique », qui cherchent à répondre à la problématique de l'inclusion des acteurs dans la prise de décision, et qui s'inscrivent dans un mouvement plus global, qui inclut notamment les « entreprises libérées », de rejet du management hiérarchique traditionnel.

– Les « méta-organisations », qui se caractérisent par le fait d'avoir pour membres non pas des individus (généralement salariés) mais des organisations. Elles n'ont pas d'orientation *a priori* puisqu'elles peuvent servir aussi bien l'économie capitaliste que la mise en œuvre d'une

alternative écologique et sociale, mais méritent d'être étudiées ici, car elles semblent jouer un rôle de premier plan dans la maintenance comme dans l'évolution des logiques et des pratiques à l'échelle des secteurs d'activité et des champs ou des ordres institutionnels.

– Et enfin les organisations dites « éphémères », dont la particularité est d'émerger rapidement pour répondre à des problématiques spécifiques, et de disparaître une fois le problème réglé, et qui peuvent s'avérer intéressantes par la flexibilité et l'adaptabilité qui leur sont inhérentes.

1.2.1 Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS)

L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe des organisations aux statuts très divers. On y trouve ainsi rassemblées des associations, des mutuelles, des coopératives, et des entreprises disposant de l'agrément Esus[1]. Ce dernier est conditionné au respect de certaines conditions comme la poursuite d'un objectif d'utilité sociale[2], une politique de rémunération limitant les écarts de revenus et la non-négociation des titres de l'entreprise sur un marché financier. Il faut également que l'entreprise prouve que sa recherche d'utilité sociale a un impact soit sur la rentabilité, soit sur le compte de résultat de l'entreprise. Quels que soient leurs statuts, les organisations de l'ESS ne peuvent pas lever des capitaux sur les marchés et elles ont donc, par nature, à composer avec un éventail de ressources plus limitées car non spéculatives. Dès lors, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont vocation à mieux prévenir et limiter la prise de risque que les entreprises opérant selon des logiques de marché (Draperi, 2019). Cela peut sembler particulièrement vertueux dans un contexte de transition écologique et sociale.

1. Esus : entreprise solidaire d'utilité sociale.
2. En direction des publics vulnérables, ou en faveur de la préservation et du développement du lien social, de l'éducation à la citoyenneté, du développement durable, de la transition énergétique, de la promotion culturelle ou de la solidarité internationale.

Sur le plan économique, l'économie sociale et solidaire (ESS) a un poids non négligeable. Elle représente ainsi près de 10 % du PIB. L'Observatoire national de l'ESS a publié en 2019 une étude estimant à 2,4 millions le nombre de salariés travaillant au sein de l'ESS, soit 14 % du total de l'emploi salarié privé. C'est cependant un champ dont il est difficile de cerner les contours précis, car il est caractérisé par une grande amplitude sectorielle et une grande hétérogénéité des acteurs et des statuts. La loi-cadre sur l'économie sociale et solidaire du 31 juillet 2014 reconnaît cette diversité en rassemblant sous la même appellation les acteurs historiques de l'économie sociale et les nouveaux acteurs comme les entreprises solidaires d'utilité sociale (Esus). La loi pose également des principes communs comme la poursuite d'un but non réduit au seul partage des bénéfices et la mise en œuvre d'une gouvernance démocratique. Si cette loi a eu pour vertu de structurer un champ tout en apportant une légitimité institutionnelle à ses acteurs, elle n'a pas pour autant été en mesure de prévenir une certaine dérive des modèles organisationnels sur lesquels l'ESS est fondée. L'usage du terme « d'entreprise de l'ESS » s'est d'ailleurs répandu au détriment de celui « d'organisation de l'ESS » et des formes de managérialisme — autrefois seulement présentes dans les entreprises marchandes — se sont diffusées au sein notamment du monde associatif aux dépens de modes de coordination fondés sur l'engagement (Sponem et Avare, 2008).

Au cours des dernières années, la régulation concurrentielle s'est imposée dans les choix d'affectation des financements publics avec pour corollaire la baisse des subventions accordées aux associations et l'augmentation relative de la commande publique. Cette régulation a renforcé la concentration du champ, favorisant les acteurs à même de répondre pleinement aux exigences concurrentielles des politiques publiques. Ainsi, les grandes structures ont pu capter la quasi-totalité des financements publics (Tchernonog et Prouteau, 2019). Pour les associations, cela a eu des conséquences dommageables, car on a assisté à la réduction du nombre des associations intermédiaires et à

l'augmentation des coûts d'accès aux services associatifs au détriment des populations les plus pauvres (Eynaud et Tchernonog, 2019). Au travers de cette grille concurrentielle et entrepreneuriale, la prime a finalement été donnée aux acteurs ayant fait le choix d'outils et de techniques de gestion issus de l'environnement concurrentiel et marchand, au risque pour eux de perdre de vue la poursuite de leur mission. Ce choix est confirmé, paradoxalement, par la loi relative à la croissance et à la transformation des entreprises, dite loi Pacte (2019) qui autorise la création d'entreprise à mission[1]. La loi Pacte n'introduit pas une nouvelle forme juridique mais une qualité, celle d'« entreprise à mission », qui se superpose à la forme juridique initiale en y ajoutant un certain nombre d'exigences. Parmi ces exigences, il y a l'obligation de créer un « comité de mission », composé d'au moins un salarié, en charge de veiller à la bonne poursuite de la mission que se donne l'organisation. Ainsi une organisation de l'ESS peut devenir entreprise à mission — c'est le cas de la MAIF depuis l'été 2020 — tout autant qu'une entreprise du CAC 40 comme le groupe Danone, devenu entreprise à mission en 2019. Parmi la centaine de conversions au statut d'entreprise à mission répertoriée par l'Observatoire des entreprises à mission depuis la loi Pacte, 11 % sont issues de l'ESS, et le reste est constitué d'organisations marchandes à but lucratif, souvent de petite taille, voire de très petite taille.

Si l'idée de conduire les entreprises à adopter des stratégies et des modalités de gouvernance ouvertes à des objectifs non strictement financiers va dans le sens des exigences de la transition écologique et sociale[2], le statut d'entreprise à mission s'éloigne cependant de l'ambition des travaux académiques qui l'ont fait naître (Segrestin et Hatchuel, 2012). Il s'accompagne en effet d'un nombre limité de contraintes réglementaires, qui ne permettent pas de se prémunir de tentatives de récupération à des fins d'amélioration de l'image sans

1. Voir section 3.2.2 du présent ouvrage.
2. La transition écologique et sociale constitue d'ailleurs la première cause d'adoption de la qualité invoquée par les entreprises à mission elles-mêmes (Observatoire des sociétés à mission, 2021).

réelle volonté de transformation. Le comité de mission notamment n'est pas considéré comme un organe de gouvernance et n'a donc pas de pouvoir de décision. Par ailleurs, la mission en elle-même ne garantit pas un comportement organisationnel soutenable (Renouard, 2019). D'un autre côté, l'initiative peut faire craindre une banalisation des organisations de l'ESS pourtant porteuses, par nature, d'une mission, et structurées par des organes de gouvernance censés limiter le risque de dérives.

1.2.2 Les organisations hybrides

Au-delà de l'économie sociale et solidaire, la notion d'organisation hybride (Battilana et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2010), tendue par des logiques et à la poursuite de buts multiples, parfois incompatibles, est intéressante pour penser l'alternative au modèle dominant. Elle s'inscrit dans un courant de littérature qui émerge au tournant des années 2000, avec les notions d'entreprise pluraliste (Denis *et al.*, 2001 ; Denis *et al.*, 2007) et de complexité institutionnelle (Greenwood *et al.*, 2011). La littérature s'emploie à décrypter les moyens par lesquels ces organisations parviennent à poursuivre simultanément ces buts multiples et à gérer les tensions que cela occasionne. L'idéal-type de l'organisation hybride est l'entreprise sociale, dont le modèle économique repose généralement sur une activité marchande, mais qui poursuit une mission sociale, au bénéfice d'un groupe particulier ou, plus largement, de la société.

Le concept d'organisation hybride concerne tout type d'organisation, et non pas seulement les entreprises qui se placent en marge de l'économie dominante ou marchande et c'est sans doute ce qui fait sa reconnaissance dans la littérature dominante, malgré des critiques. L'argument est de dire : toutes les organisations sont, dans une certaine mesure, hybrides… mais certaines le sont plus que d'autres ; et donc il faut s'intéresser à la manière dont les organisations qui sont les plus hybride font pour assurer leur pérennité dans un monde économique et social qui n'est pas prévu pour elles initialement. Il y a derrière ce

courant une ambition de transformation de l'ordre économique dominant (Battilana *et al.*, 2012), avec l'espoir de voir se banaliser la transition d'organisations jusqu'alors focalisées sur la poursuite d'un but unique (ou surplombant) de maximisation de leur utilité économique, vers un modèle hybride au sein duquel elles peuvent poursuivre des objectifs multiples. Or, il n'est aujourd'hui pas simple d'être une organisation hybride, encore moins de le devenir. Dans l'environnement qui est le nôtre, elles sont généralement perçues comme, par nature, des lieux de contradiction, devant affronter des défis immenses pour ne pas perdre de vue leur mission (Pache et Santos, 2010 ; Battilana et Lee, 2014 ; Lallemand-Stempak, 2017). Dans cette perspective, le rôle des sciences de gestion est, à partir de l'observation de cas d'échecs comme de succès, de construire et de diffuser un savoir sur les outils, les pratiques, les processus et les structures qui pourraient permettre aux organisations hybrides d'assurer leur pérennité ; et, aux autres, de lever les obstacles à leur transition. Cela passe, par exemple, par un système de gouvernance qui prévoit des espaces de négociation entre parties prenantes (Battilana *et al.*, 2015), par une politique de gestion des ressources humaines qui privilégie la socialisation aux différentes logiques prévalant dans l'organisation plutôt que l'expertise sur une logique donnée (Battilana et Dorado, 2010) ; ou encore, par des stratégies qui limitent la recherche de « compromis » au profit des « combinaisons » d'éléments issus des différentes logiques (Pache et Santos, 2013).

1.2.3 Les organisations de type sociocratique

En lien avec les modes de gouvernance plus démocratiques, on observe aujourd'hui un mouvement qui cherche à renouveler les modalités d'organisation et de prise de décision dans les entreprises, qui peut paraître adapté quand il s'agit de gérer des problèmes aux enjeux complexes, et où de multiples logiques d'acteurs sont amenées à s'entrecroiser. Ce mouvement peut se rapprocher de réflexions sur la participation dans des entreprises qui se veulent plus citoyennes, et met au cœur de la réflexion un partage de la décision, qui n'est plus

associée à une ligne hiérarchique descendante, mais veut mobiliser tout membre de l'organisation. L'ambition est alors de se départir des modes bureaucratiques et hiérarchiques de prise de décision qui concentrent la décision dans les mains d'un petit nombre d'individus, pour mobiliser les énergies des différentes parties prenantes à l'organisation. Parmi ces nouvelles formes d'organisations, certaines mettent l'accent sur la diminution du contrôle hiérarchique (Lee et Edmondson, 2017), comme par exemple les entreprises dites « libérées » (Gilbert *et al.* 2017). D'autres mettent en relief une participation plus distribuée à la prise de décision. C'est en particulier le cas des organisations dites sociocratiques, comme les holacraties.

Dans son analyse de la mise en place de l'holacratie dans une PME de l'Yonne, Battistelli (2019) situe cette dernière entre auto-organisation et collégialité. Il rappelle que cette technique d'organisation répond aux exigences de la sociocratie, qui s'appuie sur l'analyse des conditions nécessaires aux systèmes auto-organisés : l'égalité entre les membres de l'organisation et la prise de décision concernant les problèmes organisationnels au sein de cercles, qui permettent un mode plus horizontal de la prise de décision. Plus spécifiquement, l'holacratie s'appuie sur quatre principes clés : le « consensus apparent » comme modalité principale de prise de décision (*i.e.* une décision est prise dès lors qu'aucun membre n'oppose d'objection considérée comme valable par le groupe), l'élection de personnes sans candidat (les titulaires des rôles de second lien, de facilitateur et de secrétaire sont désignés par une procédure de vote sans candidat : chaque membre du cercle vote ouvertement pour le membre qu'il considère le plus apte en justifiant son choix auprès de ses pairs), le cercle comme entité organisationnelle de base et le double lien comme instrument majeur de circulation de l'information (en lieu et place des traditionnels managers) (Battistelli, 2019). Une telle organisation est intéressante à observer, car elle remet en cause certains des éléments traditionnels de l'organisation, comme la hiérarchie verticale, la concentration de la prise de décision en lien avec des légitimités hiérarchiques ou d'experts, et ouvre la

participation à une plus grande diversité de participants. Cependant, des limites sont soulignées, auxquelles il est important de prêter attention, même si cela n'enlève pas l'intérêt que l'on peut porter à ces expérimentations.

Battistelli (2019) identifie plusieurs de ces limites. Il met ainsi en avant le fait que le système de cercles et de rôles de l'holacratie s'apparente finalement à une démocratie par consensus (Urfalino, 2007). Cela conduit à fonder l'organisation sur les échanges d'arguments, de nature essentiellement informationnelle, au sein des cercles. Une limite cependant est liée au fait que la méthode laisse de côté l'histoire de l'organisation, sa mémoire, ses expériences, toutes les caractéristiques sociales, les logiques et intérêts des groupes (constitués en dehors des cercles de décision) qui composent l'organisation. En effet, les contributeurs aux cercles ne sont pas identifiés dans un objectif de représentation de ces différents intérêts. En outre, on observe dans les cercles un certain nivellement de l'expression des compétences et expertises (tout contributeur à un cercle est considéré comme ayant le même droit de contribuer, même s'il y a des différences d'expérience ou de compétence), qui peut conduire à des prises de décision moins éclairées. Une autre limite observée par l'auteur est une « prolifération des espaces de parole », en lien d'ailleurs avec une plus grande facilité à participer pour ceux qui s'expriment le mieux (ce qui est créateur d'une certaine inégalité), et « au morcellement des responsabilités » (avec des comportements du type : ce cercle ne me concerne pas, je ne me sens pas concerné, donc je ne participe pas).

Dans d'autres organisations, comme les entreprises « libérées » qui ont pour objectif de fortement diminuer les contrôles hiérarchiques, on peut aussi remarquer des résurgences de formes de contrôle malgré tout, dont il est certainement important d'avoir conscience pour en limiter des effets pervers. Ainsi, l'organisation, si elle met en avant l'autonomie individuelle, voit également apparaître des collectifs formels ou informels, qui prennent en charge la régulation des conflits,

ou des prises de décision. Cela conduit à d'autres formes de contrôle ou surveillance plus horizontales, qui s'appuient sur d'autres rôles dans l'organisation, comme ceux de coach, conseillers, facilitateurs, autant de nouveaux traducteurs qui articulent entre elles les nouvelles formes de contrôle et les transforment en ressources pour la coordination (Gilbert *et al.*, 2020).

Finalement, l'évolution vers une organisation plus inclusive, si elle permet de mieux prendre en compte des logiques d'action différentes, d'éviter sans doute des cloisonnements et de créer plus d'engagement dans l'action, peut aussi comporter des risques de désengagement ou des limites à l'action dont il paraît important de tenir compte.

1.2.4 Les méta-organisations

Apparu au milieu des années 2000, le concept de méta-organisation désigne des organisations dont les membres sont des organisations (Ahrne et Brunsson, 2008). Ce type d'organisations est loin d'être nouveau, mais n'avait, jusqu'alors, pas été désigné comme un ensemble d'organisations ayant des propriétés communes qui les distinguaient des organisations traditionnelles, composés de membres individuels. Les méta-organisations se retrouvent dans tous les secteurs d'activité de la société, à l'échelle locale comme à l'échelle internationale. On y trouve les organisations internationales, les fédérations d'associations ou d'entreprises d'un même secteur d'activité, les coopératives agricoles de production, etc.

Les méta-organisations ne sont pas, par nature, orientées vers la transition écologique et sociale. L'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) est un célèbre exemple de méta-organisation dont la mission de défense de l'intérêt de ses membres va à l'encontre des objectifs à atteindre pour opérer une transition écologique et sociale au sein de notre société. Cependant, en servant de « dispositifs d'action collective qui produisent de l'auto-régulation et une normalisation des pratiques au niveau des secteurs » (Berkowitz et Dumez, 2015), les

méta-organisations sont amenées à jouer un rôle de premier plan dans la gouvernance sectorielle des pratiques de responsabilité sociale et environnementale (Berkowitz, Bucheli et Dumez, 2017) et, plus généralement, dans la transition écologique et sociale. En effet, dans le contexte néo-libéral qui est celui des sociétés des pays riches occidentaux, les méta-organisations se voient de plus en plus déléguer par l'État un rôle de régulateur au niveau des secteurs économiques (Berkowitz, 2016), tandis que société civile et acteurs privés sont également tentés de s'associer au sein « d'initiatives multi-parties prenantes » (MSI, ou *Multi-Stakeholder Initiatives*, en anglais) pour tenter d'apporter des réponses à des problèmes complexes (Dentoni *et al.*, 2018).

Vues sous un autre angle, les méta-organisations sont, par définition, au service d'une mission qui n'est pas celle de la maximisation de leurs revenus. Pour servir cette mission, elles disposent d'attributs qu'il est particulièrement intéressant d'étudier si l'on veut penser la manière dont les organisations pourraient mieux servir la transition écologique et sociale. Si l'on s'appuie sur les travaux menés ces dernières années, les méta-organisations seraient notamment un moyen efficace de gérer la complexité liée à l'adoption de critères de soutenabilité à l'échelle d'un territoire dans un contexte de faiblesse des institutions (Valente et Oliver, 2018). Elles seraient également à même de favoriser le développement et la diffusion d'innovations dans le domaine du développement durable en servant de lieu d'apprentissage collectif, de production de l'information et de transfert des savoirs (Berkowitz, 2018). Leur mode traditionnel de prise de décision à la fois horizontal et fondé sur le consensus, où peut s'exercer la pression par les pairs pour se conformer à des normes, en fait également un outil puissant de changement.

Pour autant, les méta-organisations se caractérisent également par une « faiblesse structurelle » qui les limite dans leur pouvoir d'agir, voire les menace de disparition quand elles s'avèrent inefficaces à

conduire la mission qui leur a été confiée (Ahrne et Brunsson, 2008). L'impuissance récurrente de l'ONU à empêcher certains conflits armés, et l'échec de la Société des nations avant elle, en sont des exemples frappants. Cette faiblesse s'explique notamment par la dépendance des méta-organisations à l'égard des membres qui les composent ; membres dont elles menacent, *de facto*, l'autonomie. Les méta-organisations sont ainsi régulièrement confrontées à des procès en légitimité et à une contestation de leur autorité, de la part de parties prenantes externes comme de leurs propres membres, et y répondre mobilise une part importante de leurs ressources. La prise de décision par consensus, si puissante soit-elle, devient elle-même une faiblesse quand elle favorise l'inertie. Pour résumer, observer les méta-organisations, étudier leur formation et analyser leurs évolutions pourraient ainsi permettre de maîtriser certains leviers de la transition écologique et sociale ; mais également de mieux comprendre les obstacles à la mise en place de changements profonds et durables dans la société.

1.2.5 Les organisations éphémères

La réflexion sur les organisations dites « éphémères », engagée notamment par Lanzara en 1983, invite à penser l'organisation dans un rapport à la temporalité très spécifique : ces organisations connaissent une permanence, qui leur donne la consistance de l'organisation, mais très courte, vite disparue (Gilbert et Raulet-Croset, 2021). Lanzara (1983) a notamment étudié des organisations nées dans un contexte de tremblement de terre, en Italie du Sud en 1980. Dans un tel environnement, aux extrêmes de la complexité et de l'incertitude, naissent des organisations d'entraide, qui n'ont pas vocation à durer, mais dont justement le caractère éphémère peut être porteur d'enseignements sur le phénomène organisationnel. Les organisations formelles, fondées sur des hiérarchies et des procédures, et programmées pour résoudre des événements récurrents, sont totalement désorientées et non performantes. En revanche, on observe une multitude d'initiatives, qui répondent à un besoin nouveau et situé, et s'appuient sur des ingrédients organisationnels totalement différents. Ainsi, cet

exemple d'un « coffeemaker » qui répond à un besoin dans un environnement déstructuré, et offre, selon les mots de Lanzara, un sens du lieu et une identité (les gens y trouvent un lieu où aller, un lieu qui a un sens et répond à un besoin spécifique), et un sens de la continuité, offrant un îlot de stabilité dans une fenêtre temporelle placée entre l'avant et l'après de la catastrophe. Cette micro-organisation aura émergé, rendu pendant deux jours son service, et disparu tout aussi rapidement. Sans doute un retour à une situation plus habituelle aurait-il impliqué un retour au contexte institutionnel classique : un ensemble de règles, d'autorisations administratives, auraient alors enserré à nouveau l'organisation émergente.

Les organisations éphémères analysées par Lanzara se caractérisent par leur nature flexible et discontinue, et par l'absence d'une coordination fondée sur des règles et une structure hiérarchique stables. Le format de la coordination évolue en effet en fonction des événements que ces organisations entendent gérer. Ces dernières se caractérisent par des frontières floues et évolutives, par une implication des acteurs temporaire et à géométrie variable, par un *leadership* changeant et des activités en émergence. Ces organisations naissent dans l'action, et prennent des formes adaptées aux situations ; elles ne sont pas pré-construites en vue d'enclencher des activités. Ce type d'organisation peut aussi nous amener à réfléchir à certaines des organisations mises en place dans un cadre environnemental (Barbier *et al.*, 2020), quand la connaissance n'est pas stabilisée et peut donc difficilement être encapsulée dans des routines, et quand les échéances et les temporalités, si elles s'inscrivent souvent dans du long terme, sont aussi amenées à s'inscrire dans du court terme renouvelable et flexible.

ENTRETIEN AVEC JULIE BATTILANA[1]: « PASSER DE VELLÉITÉS AFFICHÉES À DE VÉRITABLES CHANGEMENTS »

Nathalie Lallemand-Stempak : Dans le champ de la gestion, nous avons une responsabilité forte dans la situation que l'on connaît aujourd'hui, et en même temps une possibilité pour agir dans l'évolution des modèles sociétaux. Nous avons donc un rôle important à jouer au sujet de la transition écologique et sociale. Comment abordez-vous ces questions à la Harvard Business School ?

Julie Battilana : Cela fait maintenant quinze ans que j'ai rejoint la Harvard Business School en tant que professeure. Indéniablement, les contenus ont évolué. Nous sommes passés d'un monde dans lequel le dogme de la maximisation de la valeur pour les seuls actionnaires restait encore largement dominant à un monde où de plus en plus de professeurs, élèves et parties prenantes engagées dans la vie d'école – d'anciens élèves aussi – demandent que soit désormais prise en compte la performance sociale et environnementale en plus de la traditionnelle performance financière des entreprises. La grande question est de savoir comment on passe de velléités de changement affichées à de véritables changements. Selon moi, cela implique la refonte du curriculum et du contenu de chaque discipline au sein des écoles de gestion. Mes collègues sont de plus en plus nombreux à s'engager dans cette démarche de prise en compte de performance sociale, environnementale et

1. Julie Battilana est Joseph C. Wilson Professor of Business Administration à la Harvard Business School, Alan L. Gleitsman Professor of Social Innovation à la Harvard Kennedy School, et fondatrice et directrice de la « Social Innovation and Change Initiative » à la Harvard Kennedy School. Propos recueillis le 22 juillet 2020.

financière. Je pense notamment à Rebecca Henderson, qui vient de publier un livre sur ce sujet et qui a travaillé avec Georges Serafeim pour proposer un cours (intitulé *Reinventing and Reimagining capitalism*), dont le contenu est emblématique des refontes de curriculum nécessaires dans le monde des business schools.

De mon côté, j'enseigne maintenant depuis une dizaine d'années le cours « Pouvoir et Influence » que j'ai organisé autour des notions de pouvoir et mise en œuvre du changement à l'échelle organisationnelle et sociétale. Je tiens bien évidemment compte des performances non seulement financières mais aussi sociales et environnementales des organisations représentées dans le cours, et je m'intéresse à la fois au secteur privé, au secteur public et au secteur de l'entrepreneuriat social. Je pousse mes étudiants à envisager des partenariats entre ces différentes sphères pour aider à régler les problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous sommes confrontés. Ma démarche, comme celle de certains de mes collègues, s'inscrit dans une réflexion sur les liens entre entreprises et société. À la Business School, cette réflexion est de plus en plus saillante. Au mois de décembre [2020], un nouveau doyen ou une nouvelle doyenne sera nommé. Il me semble essentiel que cette personne ait un positionnement fort sur ces enjeux afin que les programmes évoluent encore davantage – je parle ici à titre personnel – et que l'on puisse soutenir les étudiants qui aspirent à avoir un impact social et environnemental en plus de réussir financièrement. Cet axe est appelé à devenir fondamental.

Toutefois, nous sommes encore dans une phase de transition. Aujourd'hui, les entreprises qui essaient véritablement de poursuivre des objectifs à la fois environnementaux, sociaux et financiers font face à des arbitrages difficiles. Il est de

notre responsabilité de les aider, notamment en faisant évoluer notre environnement institutionnel pour qu'enfin toutes les formes de performances soient valorisées, et non plus seulement la performance financière.

N. L.-S. : Dans vos travaux, vous promouvez le modèle des entreprises sociales en tant qu'organisations hybrides. Pour vous, ce sont ces organisations qui pourraient être en mesure de répondre au mieux aux enjeux de la transition ?

J. B. : Votre question comporte deux volets. Elle interroge la transition des entreprises traditionnellement organisées autour de l'objectif de la maximisation du profit vers un modèle désormais organisé autour de l'objectif de performance à la fois sociale, environnementale et financière ; elle pose aussi la question des outils organisationnels à utiliser pour répondre aux problèmes environnementaux et sociaux auxquels nous faisons face aujourd'hui.

Concernant la question de la transition que doivent opérer les entreprises pour pouvoir prendre en compte les objectifs sociaux, environnementaux et financiers, j'étudie depuis plus de quinze ans les entreprises sociales parce qu'elles me semblent être un excellent laboratoire pour comprendre comment prendre en compte une multiplicité d'objectifs conjoints au sein d'une organisation. Le changement de perspective n'est pas évident car nous avons derrière nous cent ans de recherche et de pratiques expliquant comment maximiser la valeur sur une seule dimension : la dimension financière. Nous serions bien naïfs de penser qu'il suffit de transposer les mêmes pratiques et stratégies pour poursuivre des objectifs conjoints non financiers, qui sont en outre historiquement associés à des sphères institutionnelles et des mondes bien différents.

J'ai commencé à étudier les entreprises sociales avec la conviction qu'elles nous permettraient de comprendre comment mieux poursuivre des objectifs multiples sur le long terme et comment aligner les pratiques organisationnelles avec la poursuite de ces objectifs. Aujourd'hui, bien des entreprises nous disent qu'elles veulent opérer cette transition mais que les outils de management – gestion interne, processus de promotion des employés, grilles de salaires, etc. – restent construits et orientés principalement autour de la poursuite d'objectifs financiers. De fait – et sans surprise –, la transition de ces entreprises ne peut pas se faire. Les processus et les structures organisationnelles sont des obstacles à ce changement. J'ai pu l'observer en étudiant de près des organisations dirigées par des personnes qui souhaitaient véritablement mener une transition mais qui ne pouvaient la réaliser à cause de ces freins. Il est donc essentiel d'avoir le courage d'aider ces organisations en transition en levant ces freins, pour faciliter la poursuite conjointe d'objectifs multiples.

C'est de ce point de vue-là, selon moi, que les organisations et les entreprises sociales ont un rôle important à jouer. Nous avons beaucoup à apprendre d'elles. Cela dit, pour que le système évolue et que la transition ait lieu, on ne peut pas s'appuyer que sur les entreprises. L'environnement institutionnel autour de ces entreprises doit changer pour faciliter leur gestion au quotidien. Encore faudrait-il que les investisseurs et les analystes prennent eux aussi en compte l'ensemble des performances : financière, sociale et environnementale. Si demain l'entreprise numéro 1 est celle qui réussit sur ces trois plans, alors les choses seront radicalement différentes. Pour l'instant, nous sommes encore dans un monde où l'on demande aux entreprises d'opérer une transition tout en maintenant le même niveau de performance

financière que leurs concurrentes qui, elles, n'ont pas opéré cette transition. Tant que l'environnement institutionnel et culturel restera indifférent, voire hostile, les transitions réelles et durables seront rares car très difficiles à mener en interne.

Dans mes travaux, j'ai identifié trois domaines clés dans lesquels l'environnement institutionnel doit évoluer. Tout d'abord, la structure légale qui régit la raison d'être et les priorités des entreprises doit évoluer afin de mieux répondre aux besoins des entreprises hybrides. Au-delà du cadre juridique, il faut aussi changer les règles du jeu en matière de reporting et de comptabilité pour assurer la prise en compte systématique de la performance sociale et environnementale des entreprises. La troisième priorité concerne l'accès au financement, qui reste un défi de taille pour les entreprises sociales qui ne correspondent ni au moule des ONG ni à celui de l'entreprise classique. Si ces entreprises sociales restent une niche marginale dans un écosystème conçu pour les entreprises uniquement à la recherche du profit, leur survie à long terme sera compromise. L'enjeu est de faire des entreprises sociales la norme et non l'exception.

Concernant le second volet de votre question, sur les véhicules organisationnels qui pourraient nous permettre de répondre aux problèmes sociaux et environnementaux auxquels nous faisons face aujourd'hui, je dirais que je suis agnostique. J'ai créé la chaire *Social Innovation and Social Initiative* à la Harvard Kennedy School pour soutenir et accompagner ceux qui, parmi les étudiants, souhaitent devenir des innovateurs sociaux et porter un changement social. Avec mon équipe, nous avons développé un modèle autour des « 3P » (*problem, person, pathway*)[1] avec l'objectif

1. En français : « problème, personne, parcours ».

d'aider chacun à choisir et dessiner la forme organisationnelle la plus adaptée à une situation donnée. Pour moi, l'essentiel est d'analyser le problème social à résoudre dans son environnement, de comprendre ses causes, de réfléchir aux ressources que l'on peut apporter et aux sources de pouvoir que l'on a à disposition pour permettre de régler le problème. Ce n'est qu'une fois que cet état des lieux est posé, une fois qu'on a connaissance des différents véhicules organisationnels, des différentes possibilités avec leurs forces et leurs faiblesses que l'on peut ensuite envisager l'approche qui sera la plus efficace pour mener à bien la mission. Dans certaines situations, la meilleure chose à faire sera de créer une entreprise sociale ou une organisation caritative ou bien encore une agence dans le secteur public. Tout dépend du contexte. Et il n'est pas toujours nécessaire de créer de nouvelles structures, j'insiste sur ce point : il est parfois préférable de rejoindre une entreprise sociale, organisation publique, ou un mouvement social déjà existant pour amplifier leur impact. C'est là un élément que l'on devrait mettre plus en avant dans les enseignements.

N. L.-S. : Vous avez opéré une évolution récente dans la thématique de vos recherches, notamment en vous intéressant plus fortement à la démocratie organisationnelle. Vous dites qu'elle a été négligée depuis très longtemps alors qu'elle aurait pu intéresser des entreprises strictement tournées vers la recherche de profit, mais ça n'a pas été le cas. Comment en êtes-vous venue à vous orienter vers la question des organisations démocratiques ou de la démocratisation des organisations ? Qu'est-ce qui fait que cela peut être le type de gouvernance adapté pour les organisations de la transition ?

J. B. : Deux motivations m'ont amenée à m'intéresser à la question de la démocratie dans les organisations. La première est liée au besoin d'une répartition plus équitable du pouvoir dans les entreprises. Je rejoins les travaux d'Elisabeth Anderson là-dessus : en l'état actuel des choses, les entreprises ont souvent des modes de fonctionnement quasi autoritaires, avec des dirigeants qui imposent leurs vues dans des systèmes hiérarchiques.

Au-delà de ce constat, mon travail empirique – sur la poursuite d'objectifs multiples dans les organisations – m'a également amenée à m'intéresser à la démocratie organisationnelle. Après avoir conduit de nombreuses études dans des centaines d'organisations hybrides, j'ai observé une constante : les organisations qui arrivent à maintenir le cap de la poursuite d'objectifs multiples sont celles qui ont su instaurer des espaces de négociation, qui permettent aux membres de l'organisation, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, d'exprimer leur perspective sur des enjeux stratégiques clés – notamment quand il s'agit d'arbitrer entre les enjeux sociaux, environnementaux et financiers. Ces espaces de négociation sont des espaces dans lesquels les personnes sont amenées à s'engager régulièrement et à participer au processus de décision.

C'est cette découverte empirique qui m'a amenée à m'intéresser à la démocratie organisationnelle. J'ai ensuite réalisé une revue de littérature pour mieux comprendre où on en était aujourd'hui sur le sujet. J'ai eu l'occasion de collaborer avec Michael Fuerstein, philosophe politique spécialiste des enjeux de démocratie, qui s'est lui aussi intéressé aux résultats empiriques que j'obtenais avec mes recherches et à la réflexion que je menais. C'est d'ailleurs au moment où je menais ces travaux que j'ai rencontré Isabelle

Ferreras et Dominique Méda, qui travaillent également sur ces enjeux. Ensemble, nous avons réfléchi à ce que la pandémie actuelle nous apprenait sur le monde du travail, et nous avons naturellement convergé sur l'enjeu de la reconnaissance de toutes celles et ceux qui travaillent au sein de l'entreprise, sur l'importance d'émanciper le personnel d'une organisation, notamment en lui permettant de participer aux décisions stratégiques de l'entreprise. Les travailleurs et travailleuses doivent être représentés dans la gouvernance de l'entreprise, avec le pouvoir de valider ou rejeter les décisions qui les affectent. C'est une des raisons qui nous a poussées à lancer l'initiative *Democratizing Work*. Les systèmes de gouvernance en place depuis des décennies ne sont pas tenables, car les rapports de pouvoir qu'ils instaurent sont trop déséquilibrés. Sur le long terme, du point de vue de la justice sociale, ce modèle ne peut être soutenable, surtout quand les conseils d'administration ne représentent que les actionnaires et qu'ils ont le dernier mot, tandis que ceux qui investissent leur temps et leur travail dans l'entreprise ne sont représentés par aucune des instances dirigeantes. Cette situation n'est bonne pour personne, pas même pour l'entreprise.

Dans mes recherches, j'ai constaté que les entreprises qui arrivent à poursuivre conjointement des objectifs financiers, environnementaux et sociaux sont souvent celles qui ont les modes de gouvernance les plus démocratiques. Attention : je ne dis pas que la participation de tous permet nécessairement d'atteindre les objectifs mais plutôt que cela génère une plus grande pluralité, avec une meilleure prise en compte de la diversité des perspectives, ce qui permet le déploiement d'une plus grande intelligence collective.

2. Quelle gouvernance pour les organisations de la transition ?

2.1. Du modèle hiérarchique au modèle démocratique

Un modèle de gouvernance dans lequel le pouvoir est exercé par les détenteurs du capital oriente manifestement l'action de l'organisation vers la poursuite de la maximisation du profit. Cela n'empêche pas la mise en œuvre d'actions de responsabilité sociale et environnementale (RSE), comme nous le verrons plus loin, mais à la condition que celles-ci ne viennent pas diminuer la performance économique. Or, il apparaît de plus en plus clairement que la transition écologique ne pourra advenir sans que des arbitrages plus vertueux (car non calés sur le seul horizon du court terme) se fassent entre performance économique et défense de l'environnement. Dans ce contexte, il s'agit de favoriser des systèmes de gouvernance ouverts sur une multiplicité d'acteurs engagés dans la défense de l'intérêt général, et en capacité de concilier des intérêts multiples et parfois contradictoires.

Ainsi, alors que le modèle hiérarchique représente la norme dans les organisations qui font de la recherche de profit leur principal objectif, la démocratie semble être le modèle de gouvernance le plus pertinent pour les organisations qui s'inscrivent dans un effort de transition écologique et sociale (Battilana, Fuerstein et Lee, 2018). D'ailleurs, les organisations qui forment ce que l'on appelle l'économie sociale et solidaire, en tant que sociétés de personnes, sont tenues à un mode de fonctionnement démocratique, avec une répartition de pouvoir égalitaire entre l'ensemble des membres de l'organisation. Par nature, les sociocraties se veulent également des organisations démocratiques. Celles-ci, à la différence des organisations de l'ESS, sont tournées vers leurs employés plutôt que vers leurs « membres », une notion qui, sauf dans le cas de coopératives de travailleurs, n'inclut pas les travailleurs. Quant aux méta-organisations, si elles ne se revendiquent pas explicitement démocratiques, la littérature montre que

leur mode de prise de décision se fonde principalement sur le consensus. S'agissant des organisations hybrides, enfin, Julie Battilana montre que les organisations qui arrivent à maintenir leur hybridité sont celles qui ont « créé des espaces de négociation, c'est-à-dire des moments pendant lesquels les membres de l'organisation, quelle que soit leur place dans la hiérarchie, sont amenés à exprimer leur perspective sur des enjeux stratégiques clés — notamment quand il s'agit d'arbitrer entre le social, l'environnement et le financier » (Entretien Julie Battilana).

Pour autant qu'elle semble bénéfique, la démocratie organisationnelle inspire encore souvent méfiance et scepticisme dans le domaine économique. C'est un fait, les organisations démocratiques sont confrontées à de nombreux défis qu'elles ne parviennent pas toutes ou pas toujours à relever. Organiser la démocratie organisationnelle soulève dès le départ un certain nombre de questions et appelle des arbitrages : quels dispositifs mettre en œuvre ? Consultatifs, délibératifs, décisionnels ? *Ad hoc* ou permanents ? Qui peut participer au processus démocratique ? Quelles règles de décision adopter : par consensus, par vote majoritaire, par consentement ? Faut-il favoriser l'expression directe ou la représentation collective ? etc. La démocratie organisationnelle est par ailleurs largement perçue comme source d'inefficience (Leach, 2016) et incompatible avec la nécessité d'un décideur unique prônée par les théories de la rationalité (Cabantous et Gond, 2011)[1] ; voire impossible à mettre en place en pratique de manière pérenne. On retrouve ici la fameuse « Loi d'airain de l'oligarchie » formulée par le sociologue et politiste allemand Robert Michels au début du XXe siècle qui affirme que toute organisation finit inévitablement par être gouvernée, dans les faits, par quelques dirigeants (Michels, 1962 [1915]).

1. La littérature a pourtant montré depuis longtemps les limites de la rationalité humaine, en particulier quand il s'agit de prendre des décisions face à une menace. Elle plaide ainsi en faveur d'une plus grande humilité face à la prise de décision en entreprise et la création de dispositifs favorisant l'émergence de décisions collectives en lien avec l'intérêt général.

Au fondement de cette théorie réside l'idée d'une supériorité inévitable des dirigeants, par ailleurs nécessaire au bon fonctionnement de toute organisation bureaucratique, sur les autres membres de l'organisation, du fait de leurs qualifications, de leur expérience et de leur accès à l'information ; et, face à eux, des membres perçus comme naturellement passifs.

Malheureusement, la littérature académique est encore relativement pauvre sur la démocratie organisationnelle. Ainsi, beaucoup des questions évoquées ici restent peu explorées. Quant aux objections à la démocratisation des organisations, elles méritent également davantage d'attention si on souhaite les lever.

2.2. Trois perspectives sur la démocratie

Si la loi de 2014 sur l'économie sociale et solidaire a affirmé la nécessité du caractère démocratique de la gouvernance des organisations qui poursuivent une mission au-delà de la recherche de profit, elle n'en précise pas les contours ni n'évoque les tensions possibles qui peuvent naître de sa confrontation avec le modèle entrepreneurial. Il nous semble que trois perspectives sont envisageables pour favoriser la transition écologique et sociale : la gouvernance multi-parties prenantes, la gouvernance inclusive, et la gouvernance des communs (Eynaud, 2019)[1].

2.1.1. La gouvernance multi-parties prenantes

Assurer la pluralité d'un collectif apparaît comme une question essentielle pour une organisation qui veut s'inscrire dans l'action publique (Laville et Salmon, 2015). Les organisations multi-parties prenantes ont la particularité de rassembler autour d'un même projet des acteurs fort différents : salariés, bénévoles, bénéficiaires, usagers,

1. Les trois sections suivantes sont adaptées de Philippe Eynaud, et Genauto Carvalho de França Filho, *Solidarité et organisation : penser une autre gestion*, Eres Editions, 2019.

financeurs, sympathisants, etc. La collaboration de l'ensemble des acteurs concernés au sein des mêmes instances de gouvernance limite les zones d'ombre et accentue les capacités de compréhension et de résolution des problèmes. De cette manière, elles sont capables de minimiser les coûts liés aux asymétries d'information. La multiplicité des regards croisés est un apport indéniable pour la qualité du management : au-delà du partage d'information et du contrôle mutuel exercé par les acteurs, elle favorise l'innovation (Borzaga et Depedri, 2015). Les acteurs peuvent d'ailleurs être convoqués pour intervenir sur plusieurs registres « en tant que consommateurs de services publics (citoyens usagers), en tant que coréalisateurs, en tant que contrôleurs, en tant que travailleurs » (Bacqué, Rey et Sintomer, 2005). Cela accentue leur implication. Plus généralement, les organisations qui mettent en œuvre une gouvernance multi-parties prenantes ont une bonne propension à répondre à des besoins non satisfaits et sont à même de collecter de nombreuses ressources, qu'elles soient marchandes, non marchandes et non monétaires (Borzaga et Depredi, 2015).

L'évolution des formes organisationnelles au cours des dernières années témoigne de la volonté de prendre en compte l'apport de ce type d'organisation multi-parties prenantes. La création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) en a été la traduction en France. Ce sont des structures juridiques conçues pour fonctionner avec un collège d'acteurs non réduits aux seuls salariés et bénéficiaires. Elles incluent dans leur fonctionnement toutes les personnes citoyennes intéressées à l'action engagée. Cependant, les organisations multi-parties prenantes doivent faire face à un certain nombre de défis. Le rassemblement d'un grand nombre d'acteurs aux intérêts différents autour d'un même projet n'est pas facile à gérer (Valéau *et al.*, 2018). Le partage d'informations et la communication entre les membres relèvent d'un processus complexe. Des incompréhensions peuvent être sources de tensions et menacer la cohésion du collectif. En outre, la présence des utilisateurs et des bénéficiaires dans le processus de décision peut induire une dérive vers le consumérisme (Chauvière et

Godbout, 1992). Enfin, le partage démocratique des décisions suppose un formalisme et des procédures qui peuvent apparaître pesantes, voire contre-productives, pour certains acteurs.

2.2.2. La gouvernance inclusive

La perspective multi-parties prenantes que nous venons d'évoquer n'est pas toujours favorable aux personnes les plus éloignées de l'action publique. Celles-ci peuvent être rebutées par les éventuelles complexités de leur fonctionnement. La démarche inclusive repose sur la notion de solidarité, envisagée comme un « moyen d'égalisation des conditions » (Supiot, 2015, p. 13). Elle se distingue de la charité en ce qu'elle ne divise pas le monde entre « ceux qui donnent sans recevoir et ceux qui reçoivent sans rien donner » (Supiot, 2015, p. 12). En invitant chaque citoyen à contribuer selon ses moyens et à recevoir selon ses besoins, la solidarité s'exprime dans une réciprocité à vocation égalitaire. Le problème est alors de pouvoir « passer de cette solidarité sociale en quelque sorte naturelle à une solidarité organisée et effective, sans pour autant perdre l'essentiel de l'élan initial » (Laborde, 2015, p. 112), afin de maintenir la solidarité démocratique. Dès lors, la question des compétences est centrale et se loge au cœur de l'approche inclusive. Pour participer à la prise de décisions, il faut partager les connaissances, échanger avec les autres membres du collectif, faire des choix. Tout cela n'a rien d'évident, d'autant plus quand l'on cherche à impliquer des acteurs socialement marginalisés.

La démarche inclusive doit donc se construire par un travail patient sur la capacitation, l'accompagnement et la médiation. Il s'agit en fait de pouvoir passer de l'égalité formelle en droits à une égalité réelle dans les faits (Gardou, 2012). Il faut s'interroger pour cela, comme Zask nous y invite, sur la possibilité de trois moments importants : prendre part, bénéficier, contribuer (Zask, 2011). La convivialité est sans doute un mot clé pour habiliter ces différents moments. Tout l'enjeu est de savoir comment organiser ces dispositifs. Cela suppose une approche critique et réflexive sur les dispositifs de gestion. Il s'agit

de pouvoir déceler et prévenir leurs effets potentiellement excluants et de favoriser ceux qui procèdent d'une « démocratie technique » au sens de Callon, Lascoumes et Barthe (2001), c'est-à-dire d'une démocratie dialogique où la technique se met au service de l'exploration des dissensus et de l'explicitation des oppositions.

2.2.3. La gouvernance des communs

Pour penser les rapports entre solidarité et organisation, la théorie des communs, telle que développée par Elinor Ostrom à la fin des années 1980, est particulièrement intéressante. En étudiant des lieux et systèmes de ressources partagées comme les pêcheries, les systèmes d'irrigation, les forêts, etc., Ostrom cherche à analyser et à comprendre comment des collectifs auto-organisés autour de ces ressources naturelles peuvent mettre en place des mécanismes de gestion pérennes (Ostrom, 2010). Le titre de son ouvrage séminal, *Governing the commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*[1] (1990), est une réponse à un article publié deux décennies plus tôt par le biologiste Garrett Hardin et intitulé « The Tragedy of the Commons »[2] (1968), qui avance que toute ressource partagée selon des règles d'auto-régulation est vouée à être surexploitée.

Dans les communs étudiés par Ostrom, une auto-organisation émerge, qui suppose la libre interaction des acteurs locaux, des espaces pour la discussion et des formes de résolution des conflits. La démarche d'Ostrom est pragmatique : elle part du terrain et observe les modes de gouvernance non hiérarchiques mis en œuvre autour de ressources naturelles exploitées et gérées localement. Ces différents terrains d'observation offrent finalement une grande diversité de formes d'actions collectives et d'arrangements institutionnels (Ostrom, 2005). Elle montre ainsi que, contrairement à ce qu'avançait

1. La traduction française est parue en 2010 sous le titre : *La Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* aux éditions De Boeck.
2. En français : « La tragédie des biens communs ».

Hardin et qui faisait jusque-là globalement consensus parmi les économistes, si on les laisse faire, les membres d'un groupe sont capables d'organiser progressivement un système efficace et adaptatif de gestion de ces ressources (Orsi, 2015). Cette notion de progression est centrale. En effet, la gestion des communs nécessite un long processus d'adaptation, d'ajustement, de tâtonnement pour permettre l'explicitation de l'intérêt général et sa défense face aux intérêts particuliers.

Au-delà de leurs différences, la théorie des communs et la théorie de l'économie solidaire peuvent être considérées comme deux portes d'entrée sur un même objet (Eynaud et Laville, 2018). Du côté des communs, trois critères sont essentiels (Coriat, 2015) : des ressources, un système de répartition des droits et règles, et une grande variété de dispositifs de gouvernance. Du côté de l'économie solidaire, ce qui prime est une grille d'analyse pour une autre économie, associée à une réflexion sur le pluralisme des formes d'actions publiques et de démocratie (Laville et Young, Eynaud, 2015) et une approche des communs conjuguée avec la vision d'Amartya Sen qui se préoccupe des capacités des acteurs à pouvoir se servir des outils à leur disposition (Sen, 2016 ; Fontaine, 2019).

2.2.4. Conclusion

La gouvernance démocratique peut se penser au croisement des trois perspectives que nous venons d'évoquer. Dans une démarche d'ouverture, elle construit un collectif hétérogène et citoyen pour explorer l'ensemble des dimensions d'un projet avec les différents acteurs qui le composent et lui donnent sens. Cette ouverture initie l'inscription dans une démarche d'action publique. Dans une démarche inclusive, elle pose la question de l'accueil de ces acteurs, de la reconnaissance et de la valorisation de leurs compétences, et des modalités de leur participation aux décisions. Dans une démarche de partage de ressources et de mutualisation, elle s'auto-organise autour de règles propres qui posent les fondements de son innovation. Dans ces trois

perspectives, la gouvernance démocratique s'émancipe du modèle entrepreneurial d'organisation et nous permet d'envisager la transition écologique et sociale au-delà de sa faisabilité marchande.

2.3. Rendre des comptes

Étroitement liée à la gouvernance, la redevabilité des entreprises — également fréquemment désignée sous le terme anglais « *accountability* » — est également susceptible de constituer un vecteur essentiel de la transition écologique et sociale au niveau organisationnel. Le dictionnaire québécois de la comptabilité et de la gestion (Menard, 2004) désigne par « *accountability* » : (1) une obligation de rendre compte ou (2) une obligation faite à une personne de s'acquitter d'une tâche et de répondre de son exécution, à son supérieur ou à l'autorité compétente, suivant des critères établis et auxquels elle a consenti. Comme nous le verrons plus loin, la « *corporate accountability* » est à distinguer de la « *corporate responsibility* » que l'on retrouve dans le sens généralement donné à la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE). À la différence de la notion de RSE, qui s'est cantonnée jusqu'à une date récente à une démarche volontaire d'autorégulation, la redevabilité suppose une obligation. De la même manière, cependant, cette notion traduit l'attente croissante de la société vis-à-vis des organisations pour qu'elles tiennent compte des externalités générées par leur activité et qu'elles s'efforcent d'en limiter, et idéalement, d'en annuler la part négative[1].

De nombreux débats entourent la notion d'*accountability* (Egholm *et al.*, 2018) et il semble utile de revenir sur la dynamique gouvernance-*accountability* telle qu'elle est appréhendée par la littérature pour en saisir les enjeux. On distingue en effet deux approches de la notion

1. La gouvernance est souvent associée à l'accountability, notamment dans cette définition communément admise de la gouvernance : « les structures, les systèmes et processus permettant d'assurer une direction d'ensemble, le contrôle et l'accountability d'une organisation » (Cornforth et Chambers, 2010).

d'*accountability* dans la littérature : une approche instrumentale, où la notion renvoie à un ensemble de mécanismes de reddition de comptes ; et une approche politique, au sein de laquelle la notion est imbriquée dans des relations de pouvoir et potentiellement source d'apprentissage et d'émancipation, dépassant la simple reddition de comptes. De la même manière, les principales théories qui structurent le champ de la gouvernance – agence, *stewardship*, démocratie, et parties prenantes – se répartissent en deux logiques dominantes : unitarisme et pluralisme, dont chacune est associée à des formes et processus d'accountability spécifiques (Coule, 2015). L'approche unitariste de la gouvernance sera ainsi associée à une approche instrumentale de l'accountability, tandis que l'approche pluraliste de la gouvernance sera associée à une approche politique de l'*accountability*.

2.3.1. Prévenir une vision instrumentale

Dans une perspective instrumentale, l'accountability se définit comme « les moyens par lesquels les individus et les organisations rendent des comptes à une autorité reconnue (ou des autorités) et sont tenus responsables de leurs actions » (Edwards et Hulme, 1996). Cette acception fondée sur le mantra de la transparence, du contrôle, de la justification et de l'efficacité se centre sur une relation dyadique dominante entre le financeur/donneur et l'organisation. Le financeur/donneur est donc le seul évaluateur de l'organisation et relègue en arrière-plan les autres parties prenantes. Cette perspective peut être rapprochée des théories de la gouvernance fondée sur la relation principal-agent – la théorie de l'agence et la théorie du « *stewardship* » –, car ces approches « aspirent à maximiser le contrôle sur les circonstances humaines en présentant les organisations comme des systèmes finalisés contrôlables » (Coule, 2015). La logique centrale est celle de l'unitarisme, fondée sur l'hypothèse que « tout le monde – employés, bénéficiaires et la communauté au sens large – bénéficiera de décisions prises à un niveau élevé » (Coule, 2015). Il existe des différences importantes entre la théorie de l'agence et celle du stewardship, mais elles se rejoignent pour considérer que le contrôle est exercé, et

l'expertise détenue, par des manageurs haut placés et que l'accountability envers le principal prévaut sur les autres relations d'accountability (Coule, 2015).

La littérature sur les organisations de l'économie sociale et solidaire est particulièrement intéressante pour capter les enjeux de l'accountability prise dans un sens instrumental. Elle souligne les dangers d'une perspective étroite centrée sur des demandes externes et ascendantes émanant de parties prenantes puissantes telles que les financeurs et les donateurs, en montrant que les demandes d'accountability qu'ils expriment affectent directement, voire façonnent les pratiques des organisations bénéficiaires (Benjamin, 2008). Une trop grande dépendance envers une partie prenante pour avoir accès à des ressources clés — notamment financières — peut ainsi déboucher sur un phénomène de « myopie d'accountability » (Ebrahim, 2005), soit une focalisation exclusive sur une relation binaire détachée du système de relations au sein duquel l'organisation est encastrée. En ce sens, renforcer l'accountability risque d'amener l'organisation à se conformer à des buts imposés qui ne s'alignent que partiellement avec sa mission fondatrice. Cette perspective instrumentale s'accompagne également de l'emploi de mécanismes d'accountability, tels que la rédaction de rapports, des déclarations annuelles, des cadres d'évaluation formels et quantitatifs, à l'exclusion d'autres mécanismes plus processuels et dialogiques — comme la participation, l'audit social et l'auto-régulation (Ebrahim, 2003). Cette approche métrologique de la reddition des comptes est fondée sur la conception de systèmes de mesure de la performance qui sont engagés pour suivre et contrôler l'utilisation de fonds plutôt que pour soutenir le développement continu de l'organisation (Moxham, 2010). Cette forme ascendante et externe de l'accountability est donc ancrée dans une logique de vérification et a le potentiel de freiner l'apprentissage organisationnel (Ebrahim, 2005), de contraindre le potentiel démocratique de ces organisations (Benjamin, 2008), d'amputer les ressources opérationnelles des organisations pour satisfaire ces

demandes de reporting (Moxham, 2010), et, pour finir, de provoquer un « déplacement de mission » (Jones, 2007 ; Ebrahim *et al.*, 2014).

2.3.2. Vers une approche pluraliste

Prendre en compte les organisations poursuivant une mission sociale ou sociétale et présentant à ce titre des objectifs multiples au sein d'un réseau de parties prenantes, conduit à la nécessité d'étendre le concept d'accountability en l'associant à une approche de la gouvernance fondée sur une logique de pluralisme. Cette dernière est présente dans les théories des parties prenantes et de la démocratie. Cette perspective plus large de l'accountability conduit à définir cette notion comme à la fois externe et interne, ascendante et descendante. Elle désigne « une promesse à accomplir et une responsabilité morale et légale d'en fournir un compte rendu » (Costa *et al.*, 2011). Cette vision élargie retient l'idée de rendre des comptes et d'être tenu responsable – *i.e.* une vision externe – non seulement envers un principal mais envers l'ensemble des parties prenantes. À cela s'ajoute l'acceptation d'un devoir moral d'endosser la responsabilité de ses actions et de sa conduite pour faire de son mieux dans la réalisation de la promesse faite – *i.e.* une vision interne et centrée sur le projet (Ospina *et al.*, 2002 ; Cornwall *et al.*, 2004 ; Brown et Moore, 2011).

En ce sens, l'accountability est d'abord et avant tout envers la mission et non envers les demandes impérieuses d'organes de financement ou émanant d'autres parties prenantes puissantes. O'Leary (2017) appelle à un tournant paradigmatique permettant de penser l'accountability comme un processus social complexe qui permet l'effectuation du projet plutôt que la production de comptes-rendus. Définir et ordonner les multiples relations d'accountability n'a toutefois rien d'évident en cela que les attentes des différentes parties prenantes peuvent être différentes et évoluer dans le temps. Il s'agit d'une approche relationnelle, politique et processuelle de l'accountability et de la gouvernance. Elle est fondée sur une logique du pluralisme qui reconnaît la multiplicité et la possible divergence des intérêts et des visions

du monde des individus. Les conflits ne sont plus perçus comme dysfonctionnels mais comme inévitables et leur gestion créative peut constituer une source de changement social et de transformation. La gouvernance est alors beaucoup plus politique, car il s'agit de représenter la diversité des parties prenantes et de réconcilier dynamiquement leurs intérêts tout en contrôlant le management[1].

ENTRETIEN AVEC ÈVE CHIAPELLO[2]: « LA TRANSITION NE RESSEMBLERA PAS À UN PETIT MONDE AUTOGÉRÉ »

Nathalie Lallemand-Stempak: Quelle conception avez-vous de la notion de transition écologique et sociale?

Ève Chiapello: Le projet de la transition conduit à rechercher des manières de vivre pesant moins sur la biosphère. Si on le prend au sérieux, cela veut dire qu'il va falloir relocaliser la production, et adopter des modes et des pratiques moins intenses en énergie fossile et plus intenses en main-d'œuvre. Le problème est qu'on a un système économique qui est organisé autrement. Nous sommes face à un système extrêmement compliqué qu'il faut déplacer, un système composé de normes d'organisation, d'infrastructure, de pratiques fortement équipées, etc. La transition nécessite des investissements, mais il faut aussi conduire un réagencement complet des pratiques de production, des chaînes de logistique, etc. C'est tout un travail infrastructurel qui est à

1. Daudigeos, Roulet et Valiorgue (2018) montrent cependant que la représentation des parties prenantes marginales dans la gouvernance des organisations reste une gageure.
2. Ève Chiapello est directrice d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), membre du Centre d'études des mouvements sociaux (CEMS). Elle a créé, et codirigé, de 2006 à 2013 la majeure « Alternative Management » à HEC Paris, et, de 2018 à 2020, le master PSL-EHESS Sciences économiques et sociales « Institutions, Organisations, Économie et Société » à l'EHESS, en partenariat avec l'Université Paris-Dauphine et Mines ParisTech. Ces propos ont été recueillis le 10 décembre 2020.

mener. Selon moi, la transition ne ressemblera pas à un petit monde autogéré, elle reposera aussi sur des systèmes complexes. Et il me semble que le management a un rôle à tenir dans l'accompagnement de ce déplacement ; qu'il a beaucoup de choses à apporter en termes de coordination, de réflexion sur les dispositifs, les règles du jeu, etc. Il est porteur d'une capacité à dénouer, partout où c'est possible, les contraintes existantes pour en fabriquer d'autres. Il s'agit d'un travail managérial au sens le plus classique : fixer des objectifs, mettre en œuvre des moyens. Cela ne suppose pas d'inventer un autre management, mais de mobiliser les compétences et savoir-faire managériaux de base qui consistent à produire de l'organisation, de la coordination, de la gestion de projet. Les gestionnaires ont ces capacités de fabriquer des plans, d'organiser, de gérer du personnel, de diviser le travail, de piloter, d'avoir des indicateurs… La gestion dispose d'outils mais elle est aussi une pratique, car c'est une science de l'action collective. Je pense qu'on ne peut donc pas s'en passer. Cependant, il faut être bien au clair sur le type de projets qu'on poursuit et sur les étapes pour y arriver. Or, je ne suis pas sûre qu'on puisse les formaliser tant qu'on ne sait pas où on veut aller. Il est important de se poser la question de la finalité des pratiques de gestion.
L'enseignement des différentes disciplines de gestion est aujourd'hui orienté vers des finalités évidentes : celle de gagner des parts de marché, de faire du profit, d'être équilibré économiquement, etc. Ces éléments restent des impensés des enseignements au sens où ils les sous-tendent comme des évidences peu questionnées. En d'autres termes, les enseignements de gestion classiques proposent toutes sortes de techniques, de pratiques, de modes de décision rationnels visant à une plus grande efficience, mais n'interrogent que rarement les fins. Cette interrogation n'est d'ailleurs pas utile

au quotidien, car le système lui-même ne les interroge pas ; les concurrents ne les interrogent pas, c'est la cage d'acier de Max Weber. On peut aussi en rendre compte avec le concept de champ chez Bourdieu : dans un champ il y a une lutte mais l'enjeu de la lutte n'est pas discuté. Cette lutte fait exister quelque chose qui est finalement une illusion. Il y a une *illusio* capitaliste.

C'est pour cela qu'une fois reconnus l'importance de la gestion et son ordre propre de compétences, il importe de mener un gros travail de fabrication de l'alter-stratégie et de prise au sérieux de la question de la réduction de l'empreinte sur la biosphère de l'ensemble du système productif économique ; tout cela en gardant à l'esprit qu'on a des systèmes de grande taille avec des enjeux de coordination majeurs, soit ce pour quoi la gestion est faite. C'est une question de hiérarchisation. En ce qui concerne cette question de l'empreinte en particulier, il me semble qu'elle devrait être aussi importante dans la décision que le profit. Ce devrait être « la ligne bleue des Vosges ». Bien sûr, sur le plan métrologique, cela soulève la question du périmètre de cette empreinte, de la manière de la calculer, c'est aussi très intéressant.

N. L.-S. : Pourriez-vous revenir sur l'expérience de la majeure Alternative Management à HEC pour comprendre la manière dont on pourrait faire évoluer les formations en sciences de gestion ?

E. C. : La majeure Alternative Management qu'on avait créée à HEC était particulière, car elle arrivait en dernière année d'un cursus de management. La plupart de celles et ceux qui la rejoignaient était en rupture avec les enseignements, mais avait cependant un bagage en gestion. Par conséquent, nous pouvions arriver en troisième année avec l'objectif d'équiper

idéologiquement les étudiants pour qu'ils puissent mettre des mots sur les problèmes de notre système économique. Développer une réflexivité critique à l'égard du capitalisme passe notamment par une connaissance de l'histoire du capitalisme. Les deux cents dernières années nous montrent notamment que le capitalisme s'est développé en lien direct avec la critique du système économique. La critique a constitué en quelque sorte un moteur de l'histoire économique. Il y a une efficacité de la critique. Et être un manager alternatif, c'est aussi prêter l'oreille à toutes les accusations qui sont portées sur le système économique. C'est perturbant pour des jeunes managers, mais ça fait partie du métier en quelque sorte. L'histoire du capitalisme nous montre qu'il y a eu de nombreux moments où l'on a prêté l'oreille à des critiques très fortes.

En parallèle du projet d'équiper les étudiants sur le plan critique et, plus globalement réflexif, il s'agissait de les familiariser avec toutes sortes de pratiques alternatives. On travaillait beaucoup avec des personnes de l'économie sociale. On organisait des conférences avec des personnes qui venaient présenter des expériences sociales diverses et variées. Et puis il y avait un large pan de la formation au cours duquel les étudiants partaient enquêter sur des alternatives qui les intéressaient. Il y avait ceux qui souhaitaient comprendre ce que c'était que d'être directeur du développement durable dans une grande entreprise, avec les cinquante nuances de développement durable que cela implique, et ceux qui souhaitaient travailler sur les modes de vie décroissants. Dans ce projet, les étudiants se « frottaient » à des alternatives concrètes tout en développant leur réflexivité au travers d'activités de recherche et des lectures.

Je continue de penser que ces deux piliers, réflexif et pragmatique, sont indispensables pour équiper les *transitionners*. Tout d'abord, il est important d'équiper la réflexivité grâce à la pensée écrite et à la profondeur historique. En effet, dès que l'on opère un déplacement, dès que l'on adopte une perspective de long terme, ou même dès que l'on compare, on se libère. Ce qui apparaissait comme contraignant, comme très angoissant, dans une situation qui n'offre pas de sortie possible apparente, quand on le met en perspective, ne l'est plus. Il suffit de remonter trente ans en arrière et le monde ne ressemble pas du tout à celui dans lequel on se trouve aujourd'hui. Cela constitue une source d'espoir. On peut en effet espérer que, dans trente ans, le monde sera de nouveau différent. Et surtout cela stimule l'imagination : remonter dans le temps pour montrer qu'il y a autre chose, même si ce n'était pas beaucoup mieux…

Nous faisions moins de comparaisons internationales dans la majeure, mais celles-ci produisent cependant les mêmes effets. À une même question, on s'aperçoit que les réponses données varient considérablement d'un pays à l'autre, d'un système institutionnel à l'autre. Peut-être que l'empreinte sur la biosphère est la même à la fin, mais malgré tout cela nourrit l'imagination de l'action.

En ce qui concerne le deuxième pilier, à savoir aller voir les expérimentations alternatives, le problème qui se pose est que ces dernières sont souvent de petite ampleur et occupent des niches. Elles sont absolument incapables d'arrêter le système et donc elles s'ajoutent au système, elles vivent en dehors du système. Je ne crois pas du tout à la théorie de la tache d'huile. Je pense que ces alternatives sont fabriquées selon des règles différentes et qu'elles n'entament pas vraiment les règles du système. Les conditions de viabilité

économique des petites alternatives sont différentes de celles qu'il faudrait réunir à une plus grande échelle. Et à ce sujet, il subsiste de nombreuses inconnues. Cependant, elles permettent de rendre crédible le fait qu'il serait possible de s'organiser autrement, sachant que, comme je le disais tout à l'heure, l'organisation du monde sera un jour différente. Cela me paraît essentiel dans la formation, tout autant que l'équipement intellectuel à la critique et à l'argumentation.

Il va de soi ensuite qu'il y a une mise en musique à effectuer, avec des compétences de coordination, d'accompagnement qui engagent aussi une autre dimension du management qu'on met souvent dans le savoir-être. À HEC, on ne travaillait pas sur cette dimension-là. C'est très difficile de bâtir une pédagogie sur ces questions surtout avec des jeunes peu expérimentés. En revanche au Campus de la Transition, c'est une dimension importante.

N. L.-S. : Savez-vous ce que sont devenus les étudiants diplômés de la majeure ?

E. C. : Un certain nombre a pris des responsabilités dans l'économie sociale, certains ont créé leur entreprise, certains ont rejoint des entreprises, des ONG, des choses très variées, mais je n'ai pas fait d'enquête. Il doit y avoir 180-200 étudiants et étudiantes qui sont passés par la majeure. Ce qu'ils et elles sont devenus fait partie des mystères, mais j'ai l'impression qu'ils ont quand même trouvé dans la majeure des ressources pour avancer, pour vivre plus en accord avec ce qu'ils souhaitaient.

N. L.-S. : Si l'ouvrage est destiné en premier lieu à constituer une ressource pour former des individus qui mettent en œuvre la transition, il répond également à l'idée que nous avons une responsabilité, en sciences de gestion, à former

des individus qui arrivent à s'adapter à un monde en transition et à ne pas souffrir de leur situation.

E. C. : Il y a de la souffrance dans la jeunesse en général. Les jeunes voient bien, que ce soit en école d'ingénieurs ou de commerce, qu'on leur propose des enseignements qui n'ont pas été révolutionnés par rapport aux enjeux. Et les écoles sont coincées parce que le marché du travail ne voudrait pas des étudiants et des étudiantes qui seraient formés autrement. Dans les écoles d'ingénieurs, il y a finalement très peu de prise en compte de ces questions. Et les écoles de gestion, n'en parlons même pas. On se retrouve alors avec des jeunes qui sont parfaitement conscients de la situation et qui ne parviennent pas à s'insérer économiquement conformément à leur prise de conscience, et je pense que c'est une situation très difficile. C'est très difficile pour les enseignants aussi, car ils ou elles se disent : soit on prend au sérieux la nécessité de « transitionner » et on forme des managers de la transition — mais sachant qu'ils ou elles ne sont pas du tout attendus par le marché du travail aujourd'hui, on leur promet le chômage ou en tout cas une vie relativement précaire —, soit on leur promet la mère des illusions en leur disant que ça va fonctionner. On est dans cette difficulté-là, dont moi-même je n'arrive pas tellement à sortir parce qu'en tant qu'enseignante je dois faire en sorte que mes étudiants trouvent un travail, c'est quand même une partie du métier. Mais en même temps, je n'ai pas envie de les former de façon à rentrer dans le système en leur disant que tout va bien. Je pense que dans les moments de crise de la société, comme celui dans lequel on se trouve aujourd'hui, cette espèce de malaise est nécessaire, pour faire remettre en cause le statu quo.

N. L.-S. : Donner des outils pour mettre des mots sur ce qui se passe et démontrer la possibilité d'une alternative grâce à l'histoire et à la comparaison, c'est utile cependant.

E. C. : Mais c'est difficile. À la fois nous avons absolument besoin d'avoir des gens qui sont capables de penser la transition. Si on ne les forme pas, on n'aura jamais le personnel compétent. Mais ces gens que l'on forme n'ont pas encore de débouchés, en espérant qu'ils en aient un jour. Or, pour qu'ils en aient un jour, c'est un autre champ d'action que le management. L'action politique est indispensable. Il faut du politique pour pouvoir peser sur les développements possibles. Même si c'est important parce que ça permet de rendre crédible le fait qu'on puisse faire autrement, former n'est qu'une partie de l'histoire. Il y a des choses qui ne peuvent pas passer par la formation, par l'expérimentation, comme je le faisais dans le cadre de la majeure, car il faudrait aussi engager des transformations à plus grande échelle, et ça, ça fait encore très peur aux décisionnaires politiques et économiques.

3. Décliner la transition au plus près des sous-disciplines de gestion

Chaque sous-discipline de gestion mérite un examen particulier des modèles et théories qui la structurent pour comprendre dans quelle mesure ces modèles et théories constituent un frein à la mise en œuvre de la transition écologique et sociale, ou des ressources précieuses pour l'outiller. Au-delà de l'étude particulière de chacune d'entre elles, nous nous efforcerons de montrer en quoi elles se font écho dans les réponses qu'elles sont susceptibles d'apporter, en termes de compréhension comme en termes de propositions d'action, aux problèmes que pose la transition écologique et sociale.

3.1. L'analyse stratégique et ses impensés

Discipline inspirée naturellement et étymologiquement de l'art militaire, le management stratégique se dote, à partir des années 1960, d'une profusion de démarches analytiques et d'outils d'aide à la décision, sous la houlette des grands cabinets de conseil, des chercheurs et des grandes entreprises elles-mêmes. Un rapide panorama historique et critique des outils d'analyse stratégique permet de comprendre l'évolution de la pensée stratégique et de ses fondements sous-jacents. Il permet ce faisant, par un effet contrastant, de s'interroger sur les impensés de l'analyse stratégique qui rendent difficile aujourd'hui une articulation, voire une intégration fertile avec les enjeux de la transition écologique et sociale : de manière générale, la stratégie et ses outils sont essentiellement développés par et pour la grande entreprise marchande aux prises avec un environnement qu'il s'agit de bien comprendre pour mieux le dominer, dans le but de construire un avantage concurrentiel solide et durable, le tout s'inscrivant dans une logique de croissance. La démarche d'analyse et de décision stratégique telle qu'elle est formalisée et enseignée prend alors une forme très linéaire, articulée autour d'une séquence consacrée au diagnostic (externe et interne), d'une séquence consacrée à la formulation des

choix stratégiques et d'une séquence de mise en œuvre de ces choix. Cette dimension séquentielle renvoie d'ailleurs à l'idée d'une stratégie délibérée et planifiée qui laisse peu de place à la prise en compte des stratégies émergentes (Mintzberg et Waters, 1985).

Plus précisément, plusieurs phases peuvent être distinguées dans le développement des outils de la décision stratégique qui correspondent aux caractéristiques de l'environnement dans lequel évoluent les entreprises à chaque période et aux préoccupations de celles-ci en matière stratégique (Allouche et Schmidt, 1995). Ces phases peuvent être regroupées en deux paradigmes stratégiques majeurs (Saïas et Métais, 2001) : le premier, que l'on qualifie couramment de « classique », tant il a dominé la pensée et les pratiques en stratégie durant près de quarante ans, est celui de l'adaptation (*fit*) ou du positionnement stratégique (*market-based view*) ; le second, plus « moderne », qui s'impose progressivement à partir des années 1990 sans toutefois supplanter totalement le premier, est le paradigme de l'intention stratégique (*strategic intent*), de la transformation, et des ressources et compétences (*resource-based view*).

Le courant classique, celui de l'adaptation ou du positionnement stratégique, puise son origine dans les approches issues de l'économie industrielle, notamment autour des travaux de Michael Porter. Le raisonnement est simple : avant de se lancer (ou de décider de se développer) dans un secteur d'activité, il s'agit de diagnostiquer l'environnement dans ses différentes dimensions, et juger de son attractivité, l'attractivité étant entendue comme la possibilité de développer une stratégie durablement rentable. Dans cette optique, plusieurs postulats implicites méritent d'être soulignés : l'environnement est donné, il semble immuable, et l'entreprise doit s'y adapter au mieux ; l'entreprise ne peut avoir pour but ultime que celui de croître pour dominer le marché ; au sein de son environnement, elle doit apprécier les rapports de force et les menaces en présence, provenant potentiellement des concurrents actuels ou futurs, mais

aussi des clients, des fournisseurs, des autorités de régulation ; elle doit également choisir les leviers lui permettant de construire un avantage concurrentiel durable qui, selon les secteurs industriels, peuvent être le coût, la valeur ou la « niche » (stratégies de domination par les coûts, de différenciation ou de focalisation). En d'autres termes, cette première approche de la stratégie, qui a été initialement développée pour répondre aux besoins de la grande entreprise industrielle qui croît et se diversifie, repose sur des principes fondamentaux assez contraires à ceux qui traversent les problématiques de la transition écologique.

Le second paradigme, celui de l'intention stratégique et de la transformation, privilégie une conception non plus *market-based* de la stratégie, mais *resource-based,* qui donne d'emblée une vision potentiellement plus proactive de l'entreprise vis-à-vis de son environnement (Warnier, 2018). La stratégie consiste à s'accorder sur une grande intention, une vision, et à construire des voies de développement autour d'une série de ressources et compétences fondamentales qui fondent un avantage concurrentiel durable. On le voit, si la visée reste celle de la construction d'un avantage concurrentiel durable, dans un contexte de ressources illimitées et de croissance infinie, la manière d'y parvenir tranche en revanche radicalement avec l'approche portérienne, puisqu'elle débute par l'identification des ressources et compétences de l'organisation qui sont rares, procurent de la valeur, sont difficilement imitables et sont non substituables (Barney, 1991 ; Prahalad et Hamel, 1990). Cette approche comporte un certain nombre de ramifications autour de la connaissance comme ressource stratégique / *knowledge-based view* (Grant, 1996), des ressources naturelles / *natural RBV* (Hart, 1995), de l'orchestration des ressources (Sirmon *et al.*, 2011), ou encore des capacités dynamiques de l'entreprise (Teece, Pisano et Shuen, 1997).

Dans ce cadre, le concept de ressources naturelles apparaît d'emblée stimulant en termes de stratégie et de transition écologique : les trois

stratégies que suggère Hart (prévention de la pollution, gestion des produits et développement durable) constituent des pistes que l'entreprise peut mettre en place pour combiner durabilité environnementale et durabilité économique. Néanmoins, l'approche demeure statique, et le but n'est pas réellement pour l'entreprise de rechercher un impact positif de son activité sur l'environnement, mais plutôt d'en limiter les effets négatifs au travers d'actions stratégiques de nature incrémentale… et d'en tirer *in fine* un avantage concurrentiel.

L'approche par les capacités dynamiques ouvre, quant à elle, plus de possibilités d'articulation avec les préoccupations écologiques. L'idée de Teece *et al.* (1997), dans la lignée des théories évolutionnistes, est de doter l'approche ressources et compétences d'un caractère dynamique, et ce de manière à intégrer le caractère éminemment changeant de l'environnement : pour ces auteurs, l'entreprise doit continuellement renouveler ses ressources et ses capacités stratégiques. Les capacités dynamiques sont faites d'aptitudes, de routines et de processus (coordination, apprentissage, décision stratégique…) qui permettent de générer des réponses adaptées aux nouvelles situations, mais aussi de modifier l'environnement.

La combinaison de trois types d'activités constitue notamment une capacité dynamique majeure pour l'entreprise : l'aptitude à appréhender (*sensing*) les opportunités et menaces de l'environnement, à les saisir (*seizing*) et à reconfigurer le cas échéant ses ressources tangibles et intangibles (*transforming*) afin de maintenir sa compétitivité. Borland *et al.* (2016) proposent alors de relire ces trois aptitudes à l'aune des enjeux écologiques et d'ajouter deux aptitudes supplémentaires (*remapping* et *reaping*) : *remapping* pour souligner le fait que la chaîne de valeur d'une entreprise est une boucle fermée, *reaping* pour signifier que poursuivre un agenda écologique doit être conçu comme une activité sans profit économique ou financier. Sur cette base, les mêmes auteurs associent cinq types d'actions stratégiques susceptibles d'intégrer la logique écologique à la logique économique et qui constituent

les piliers d'une stratégie de transformation proactive de l'environnement : *rethink, reinvent, redesign, redirect, recover*.

Dans ce travail, l'écosystème au sein duquel évolue l'organisation est présenté comme fini et clos, les ressources limitées, et la vision poursuivie par l'entreprise intègre explicitement et centralement la durabilité écologique. Pour adopter un tel *ecocentric-based view* de la stratégie d'entreprise, de nombreux chercheurs en stratégie de durabilité et *business and the natural environment* pointent vers la nécessité d'adopter une compréhension systémique de l'entreprise dans son écosystème, d'une part, et une vision de gestion de long terme, d'autre part, qui mettrait la résilience au cœur de la stratégie d'entreprise (Linnenluecke *et al.*, 2017). Gageons que les manuels et les enseignements de management puissent intégrer plus explicitement ces approches *ecocentric-based view* de la stratégie.

3.2. La responsabilité sociale de l'entreprise

3.2.1. Genèse et implications

En 1987, le rapport Brundtland de la Commission sur l'environnement et le développement de l'ONU, intitulé « Notre avenir à tous », pose la nécessité du développement durable, c'est-à-dire : « un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ». Il témoigne de l'émergence d'un questionnement sur la finalité des activités économiques et les impacts à long terme de celles-ci sur les générations futures. Les entreprises, en tant que principaux agents économiques, sont naturellement pointées du doigt quant aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités. La RSE ou responsabilité sociale des entreprises, qui conçoit explicitement la responsabilité de l'entreprise dans la société, se renforce au moment où l'humanité s'interroge sur la finalité des activités économiques et où l'État ne souhaite pas, ou ne peut pas, assumer la prise en charge du coût des externalités négatives consubstantielles à une croissance supposée infinie. La perte de contrôle

des États, ou la subordination des États à des logiques financiarisées déterritorialisées qui accompagne la mondialisation, implique un rôle plus important de l'entreprise dans la préservation des biens communs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2016, p. 11).

Les trois piliers de la responsabilité sociétale de l'entreprise reposent sur ce que Elkington (1998) conceptualise comme la « *triple bottom line* ». Le concept nous invite à considérer la performance de l'entreprise de façon élargie, en allant au-delà de la performance économique et financière, en prenant en compte la performance sociale et environnementale.

D'après l'Union européenne[1], la RSE intègre deux dimensions : l'une interne, essentiellement liée aux ressources humaines, l'autre externe, qui concerne notamment l'environnement, les droits de l'homme et les fournisseurs. La reconnaissance du caractère multidimensionnel et transversal de la RSE impose peu à peu la reconnaissance de son caractère stratégique (Gond et Igalens, 2008). La RSE prend ainsi sa forme dans une « stratégie RSE » qui oblige l'entreprise à se positionner vis-à-vis des attentes sociétales en repensant sa mission, son organisation, ses politiques et engagements, ses procédures et systèmes de management, et sa mesure de performances. Pour pouvoir faire l'objet d'une gestion efficace et efficiente, la RSE doit pouvoir être correctement appréhendée par les gestionnaires (Acquier, Daudigeos et Valiorgue, 2011 ; Valiorgue, 2016). Cela implique de se donner une définition du concept, de penser les interactions entre les aspects marketing, comptables, financiers et ressources humaines que recouvrent fréquemment les problèmes d'ordre sociétaux. La définition de la RSE par la Commission européenne depuis 2011, « la maîtrise, par une entreprise, de ses impacts », marque un changement de paradigme au regard d'une approche conçue jusqu'alors comme relevant surtout d'engagements volontaires de l'entreprise, au-delà de ce qui est prévu par la loi.

1. www.europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/csr/csr_index.htm.



3.2.2. Définir la RSE

Les définitions académiques de la RSE se différencient des définitions institutionnelles par la volonté de fournir un cadre d'analyse saisissant de manière systématique la RSE indépendamment des objectifs d'une organisation donnée. Les chercheurs ont proposé de nombreuses définitions de la RSE depuis une cinquantaine d'années (McWilliams et Siegel, 2001). L'une des plus anciennes et des plus citées est celle de Bowen (1953), pour qui « la RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ».

Quatre perspectives sur la RSE se distinguent dans la littérature académique :

– La perspective fonctionnaliste de la RSE se questionne sur sa contribution à une amélioration de la performance économique de l'entreprise en proposant des modèles explicatifs des déterminants et des impacts de la RSE (Margolis et Walsh, 2003; Orlitzky *et al.*, 2003). Daudigeos et Valiorgue (2011) proposent un cadre conceptuel de cette approche qui intègre les enjeux de réputation et d'acceptabilité.

– La perspective culturaliste de la RSE, qui s'intéresse à la façon dont la RSE reflète les normes culturelles et sociales de l'environnement organisationnel ou national au sein duquel elle se déploie (Matten et Moon, 2008) ;

– La perspective politique sur la RSE, qui se focalise sur les perspectives sociopolitiques de la RSE dans un contexte globalisé et qui analyse la façon dont le pouvoir s'exerce via la RSE, ainsi que les rapports de force structurant l'interface « entreprise-société » (Scherer et Palazzo, 2009) ;

– La perspective constructiviste, qui considère la RSE comme un processus dynamique au sein duquel les acteurs définissent la nature de leur responsabilité et conçoivent l'interface « entreprise-société » comme un processus de co-construction (Aguinis et Glavas, 2012).

Les définitions managériales, quant à elles, accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise et spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales pour satisfaire, voire dépasser les attentes éthiques, commerciales et publiques que la société manifeste envers les entreprises. L'organisation CSR Europe[1] présente ainsi la RSE comme un « engagement de l'entreprise à contribuer à un développement économique durable, en travaillant avec ses employés, leur famille, la communauté locale et la société dans son ensemble pour améliorer la qualité de vie », tandis que pour l'organisation Business for Social Responsibility[2], la RSE « se réfère généralement au fait de relier les prises de décision en entreprise à des valeurs éthiques, de se conformer aux contraintes légales, de respect pour les personnes, la communauté et l'environnement ». Ces définitions de la RSE ont un dénominateur commun, à savoir leur encastrement dans des représentations de l'interface « entreprise et société » (Gond et Igalens, 2008). Le contenu de la RSE est contingent au secteur d'activité ainsi qu'au contexte local, national ou supra-national au sein desquels l'organisation opère. C'est pour dissiper les tensions qui opposent la poursuite de l'intérêt privé des entreprises et l'intérêt collectif que les politiques RSE émergent et contribuent à un réencastrement entre entreprise et société pouvant être vecteur d'un nouveau compromis social (Krichewsky, 2012).

Les stratégies RSE peuvent cependant varier fortement dans leur rapport avec l'idée de réencastrement de l'entreprise et de la société. On distingue ainsi les stratégies « intégrées » (dans le sens promu par l'International Integrated Reporting Council et le rapport intégré) qui tendent effectivement à rapprocher les objectifs, la gouvernance et les opérations de l'entreprise, des attendus de la société ; et les stratégies philanthropiques qui visent à faire accepter le comportement

1. www.csreurope.org.
2. www.bsr.org.

de l'entreprise par la société sans en modifier les fondements et promeuvent ainsi un réencastrement que l'on peut qualifier de symbolique. On parle de stratégie RSE philanthropique, car elle se situe « hors business », contrairement à une stratégie RSE intégrée, ou « stratégique business ».

Quelle que soit la stratégie adoptée, et comme nous l'avons vu plus haut, la RSE est demeurée jusqu'à récemment une démarche volontaire, fondée sur le principe d'autorégulation. C'est ce qui la distingue de la notion d'accountability. Alors que l'accountability peut être considérée comme le fait de donner plus de pouvoir à la société pour définir ce qui constitue, pour les entreprises, des actions responsables, la RSE ne remet pas en cause le pouvoir des entreprises, voire le renforce (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Bendell, 2003). Plus généralement, la promesse des stratégies RSE postule une convergence entre les performances de l'entreprise et la valeur créée pour les parties prenantes, ce que Porter et Kramer (2011) appellent une « valeur partagée ». Néanmoins, ces dernières années ont été marquées par l'inscription progressive de la RSE dans le droit, par une juridicisation aussi bien qu'une judiciarisation (Martin-Chenut, 2017) allant bien au-delà des approches philanthropiques de la RSE.

3.2.3. La responsabilité sociétale de l'entreprise : perspective philanthropique et gestion des risques

Dès le XVIe siècle, le principe juridique de l'autonomie de la personne morale a été instauré par les États pour permettre à des entreprises de se développer : par exemple le South Sea Bubble Act de 1720, en Angleterre, subordonne la création d'entreprises privées à un cadre réglementaire public. Au cours du XIXe siècle, ce cadre s'est relâché et les entreprises et les corporations ont peu à peu étendu leurs libertés, en demeurant toutefois soumises à des régimes juridiques divers (droit de la concurrence, droit fiscal, droit du travail, etc.). Aujourd'hui, l'économie globalisée remet profondément en question la capacité des États à réguler les acteurs économiques qui opèrent sur leur territoire. Cela nourrit des appels à « lever le voile de la personnalité morale »

de l'entreprise, afin de renforcer la responsabilité des maisons mères, par exemple, vis-à-vis des dommages et violations des droits fondamentaux relatifs à l'activité de leurs filiales dans d'autres pays (Martin-Chenut *et al.*, 2016).

À cela s'ajoute, à la fin du XXe siècle, une baisse d'acceptabilité des risques aussi bien dans les entreprises, que pour les actionnaires et les salariés. C'est ce que Beck (2001) appelle la « société du risque ». L'aversion accrue des sociétés humaines pour les menaces et les conséquences parfois irréversibles des activités des entreprises oblige celles-ci à adopter une approche par les risques de la RSE. Les grandes entreprises, et particulièrement les multinationales, sont confrontées à des risques de réputation qu'elles cherchent à limiter. Pour ce faire, elles recherchent une légitimité, communément appelée « *licence to operate* », auprès de l'opinion publique et de leurs parties prenantes. La stratégie RSE sert ainsi à promouvoir un projet sociétal et environnemental en adéquation avec les attentes des parties prenantes. L'analyse de matérialité, adoptée initialement par les multinationales soumises à des obligations de reporting extra-financier et poussée par trois initiatives influentes de reporting – la *Global Reporting Initiative* (GRI), l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC) et le *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) – consiste à identifier, cartographier et hiérarchiser les enjeux RSE de l'organisation et à les croiser avec les attentes des parties prenantes. Il s'agit non seulement des parties prenantes primaires, ayant une relation directe contractuelle avec l'entreprise (les fournisseurs par exemple), mais aussi des parties prenantes secondaires qui seront concernées par les externalités des entreprises de façon indirecte et implicite. Cette perspective, que l'on qualifie de philanthropique, de la RSE sert principalement de réponse à la vulnérabilité de l'entreprise dans son accès aux ressources nécessaires à son développement économique et donc à son profit. En effet, ces ressources, relatives au capital financier mais aussi au capital humain ou environnemental, sont détenues et contrôlées par son environnement. On retrouve la notion de risque dans l'accès à ces ressources essentielles si l'entreprise se

retrouve mise en difficulté par notamment la perte de fournisseurs, l'épuisement de certaines ressources, un manque d'attractivité pour le recrutement de talents ou encore un boycott de ses produits ou services.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources et sa réponse RSE philanthropique ne sont autres qu'une vision classique économique de l'entreprise. L'entreprise ne s'y engage que sous la contrainte des pressions et attentes de ses parties prenantes, la stratégie RSE devient un moyen de pérenniser les activités économiques. Les remèdes aux attentes impactent rarement, dans ce cas, les opérations directes de l'entreprise mais s'appliquent plutôt à un périmètre plus large. *In fine*, la préservation du « *licence to operate* » est au cœur des motivations, sans remettre en cause le modèle d'affaires ou la répartition de la valeur. De façon plus large, cette vision s'inspire directement du « *good citizenship* » où l'entreprise prend part à l'élaboration des lois et exerce des pressions sur la vie publique, car sa pérennité passe par la maîtrise de son environnement, non seulement économique, mais aussi socio-politique (Martinet, 1983).

Il est légitime de se poser la question de l'efficacité et de l'acceptation par les parties prenantes de cette vision présumée partagée de la responsabilité d'entreprise. Face à ce qui s'apparente souvent à du « *greenwashing* », les acteurs locaux, confrontés à un environnement où il existe peu de recours juridiques ou extra-juridiques pour mettre les entreprises face à leurs responsabilités sociales ou environnementales, tendent peu à peu vers l'autocensure et/ou la résignation pour normaliser leurs relations et accéder aux fonds de développement contrôlés par l'entreprise. Vogel (2006) évoque à ce propos un « marché de la vertu » en référence aux dispositifs choisis (codes de conduite, chartes éthiques, politiques et certifications sociales et environnementales) par les entreprises pour légitimer et apporter la preuve de leur démarche RSE.

En conclusion, la perspective philanthropique de la RSE se caractérise par une prise de responsabilité volontariste et autorégulée de l'entreprise pour répondre à la somme des intérêts individuels de ses parties prenantes, qu'elle aura jugés essentiels du point de vue de l'accessibilité à des ressources (risques), pour assurer sa pérennité, voire améliorer sa performance économique et assurer sa croissance.

3.2.4. Vers la redevabilité sociétale de l'entreprise : perspective intégrée et mesure d'impacts

La perspective intégrée, qui occupe une place de plus en plus importante dans les stratégies RSE des entreprises, renvoie au principe de responsabilité tel que défini par Jonas (1990) : les humains doivent systématiquement agir de manière à préserver les conditions d'une vie authentiquement humaine sur terre, et il est demandé à ceux qui agissent de répondre de leurs actes, non plus *a posteriori*, mais *ex ante*, en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel. On retrouve donc ici, transposés à l'entreprise, deux éléments fondamentaux d'une perspective intégrée de la RSE. Premièrement, la notion d'impact, qui se conjugue avec la réduction et la réparation/compensation, voire la suppression, d'externalités négatives. Deuxièmement, l'évolution de la responsabilité vers la redevabilité. La nécessaire prise en compte de ses impacts sociaux et environnementaux par l'entreprise s'explique notamment par le fait que la somme des efforts de l'entreprise pour satisfaire les attentes individuelles de ses parties prenantes majoritaires ne permet pas de garantir qu'elle sert également le bien commun. Or, la question des biens communs est intrinsèquement liée à celle des externalités (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Bommier et Renouard 2018). La redevabilité de l'entreprise à l'égard de la société se placera ainsi au niveau de sa contribution à la gestion des biens communs et sera assurée non plus par une approche volontariste ou autorégulée, mais elle sera encadrée par le respect de règles collectives, où l'on pourra distinguer le « droit dur » et le « droit mou ». La loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (2017)

constitue un rare exemple d'incitation par le droit dur en France issu d'une traduction d'une norme internationale (droit mou) reprise par des institutions internationales. Cette loi rappelle aux entreprises que leur redevabilité dépasse leur périmètre organisationnel et s'étend à toute la chaîne de valeur[1]. Elle favorise par là l'adoption d'une mesure d'impact dans la stratégie de responsabilité sociale et environnementale (Martin-Chenut, 2017).

Avec la loi sur le devoir de vigilance, mais aussi la loi Barnier (1995), qui établit le principe « pollueur-payeur », la loi Sapin II (2016) relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, ou plus récemment la loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire (2020), la France fait figure de bon élève parmi les États qui cherchent à pallier par le droit les insuffisances de marché et n'est donc pas représentative de la majorité d'entre eux. C'est pour cela que les normes internationales restent cruciales pour inciter les firmes multinationales à agir pour l'intérêt général. C'est l'ambition affirmée par les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies. L'intégration des ODD dans les stratégies des entreprises vise à aboutir à une vision consensuelle des objectifs portés par celles-ci. Depuis 2014, des négociations sont menées au sein du Conseil des Droits de l'Homme des Nations unies, sous l'impulsion de l'Équateur et de l'Afrique du Sud, en vue de l'adoption d'un instrument contraignant les multinationales. Un projet de traité et un protocole additionnel ont été ajoutés en juillet 2018 (Renouard *et al.*, 2020). Même si ce traité se situerait dans le prolongement des engagements pris en France, par exemple, avec la loi sur le devoir de vigilance, les résistances des pays européens, sous pression du lobbying de grandes entreprises, sont significatives des difficultés à avancer vers une transformation des règles du jeu.

1. Sur ce sujet, voir Acquier, Valiorgue & Daudigeos (2017).

Au-delà de la conformité réglementaire, il est important de regarder les motivations qui poussent les entreprises à faire converger leurs performances attendues en termes de rentabilité avec des performances sociales et environnementales. Ce sont majoritairement des arguments économiques qui incitent les entreprises à adopter des stratégies RSE intégrées. Au contraire de la stratégie philanthropie qui ne modifie pas le modèle d'affaires de l'entreprise mais ajoute des coûts (Arnaud *et al.*, 2005), avec une stratégie intégrée on peut escompter une diminution de coûts liés au découplage entre structure symbolique et pratiques de l'organisation, des gains en efficacité via un engagement accru des salariés, un accroissement de la compétitivité via l'anticipation de nouvelles réglementations et une baisse des risques opérationnels, dont les risques juridiques ou réputationnels. La performance économique constitue, ici aussi, le plus souvent, l'objectif final. La remise en cause potentielle de cette performance à un certain niveau de prise en compte des externalités de l'entreprise constitue la principale limite de la stratégie de RSE intégrée. Comme nous le verrons plus loin, l'évolution de normes comptables vers une forme également « intégrée », telle que proposée, notamment, par Richard (2012) à travers le modèle CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement), pourrait constituer un troisième niveau de maturité de la RSE, qui fasse évoluer à la fois son modèle d'affaires et sa finalité. Cette perspective correspond à une approche citoyenne et politique de la RSE (Vallaeys, 2013 ; Renouard, 2013 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Bommier et Renouard, 2018). Selon cette approche, cohérente avec la nouvelle définition de la RSE par la Commission européenne, évoquée *supra*, l'entreprise est entendue comme un acteur politique devant assumer des responsabilités complémentaires et systémiques : économique et financière, sociale, sociétale et environnementale, et politique. Ces responsabilités relèvent d'une double logique, à la fois d'imputation, pour la gestion des impacts applicables directement à l'entreprise selon une causalité linéaire, et de mission, pour la gestion partagée d'effets émergents des activités économiques, afin de respecter les limites planétaires. Cette approche

renforce encore la nécessité de faire évoluer le droit en vue d'une convergence entre les logiques financières et extra-financières, en favorisant des débats en vue d'une redéfinition de la société commerciale (Hurstel, 2012), en intégrant dans la conception de la RSE les enjeux relatifs aux choix d'investissement, à la comptabilité et à la fiscalité, aux écarts de revenus et au partage de la valeur au long des chaînes de valeurs mondiales (Giraud et Renouard, 2012 ; Zicari et Renouard, 2018).

À cet égard, les mesures adoptées en France par la loi Pacte, évoquée *supra*, constituent un timide pas en avant. La loi Pacte modifie en effet l'article 1835 du Code civil : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité ». Par la création du statut d'entreprise à mission (article L. 210-10 du Code de commerce), l'entreprise doit inscrire la mention d'une raison d'être dans ses statuts, définir une mission assortie d'un ou de plusieurs objectifs sociaux et environnementaux, créer un comité de mission comprenant au moins un salarié et être contrôlée par un organisme tiers indépendant. La loi fait évoluer et articule de façon renouvelée les notions de raison d'être, d'objet social et d'intérêt social, en les situant au regard de dynamiques sociales et environnementales. L'objet social est relatif au type d'activité choisi par l'entreprise dans ses statuts, et de cette façon borne la capacité des dirigeants à initier d'autres activités ; l'intérêt social tel que défini dans l'article 1833 du Code civil est révisé par la loi Pacte, en soulignant que « les organes sociaux doivent agir dans l'intérêt propre de la société en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Comme le souligne cependant Abadie (2019, p. 21), « l'obligation de gestion responsable [qui découle de la loi Pacte] contraint essentiellement à s'être renseigné, à avoir arbitré et à être en mesure de s'en justifier [...]. [Elle] s'apparente à une obligation de résultat, mais un résultat consistant à mettre en place une procédure et non pas à atteindre un objectif de protection » (Abadie, 2019, p. 21).

3.2.5. Le déficit éthique de la RSE

Bien que la RSE entende s'affirmer comme un mode de régulation vertueux du capitalisme, elle reste pour une grande part encore dans un flou préjudiciable tant sur le plan pratique que théorique (Postel, Sobel *et al.*, 2013). Ses résultats apparaissent en effet décevants si l'on se place sur le terrain conjugué du social et de l'écologie. Lorsqu'en 2011 la Commission européenne approche la RSE au travers de la maîtrise par l'entreprise de ses impacts, elle donne un signal aux acteurs économiques pour un engagement stratégique qui dépasse les seules actions philanthropiques volontaires. La maîtrise des impacts suppose en effet une analyse approfondie des chaînes de valeur et des échanges nourris avec l'ensemble des parties prenantes concernées par les activités de l'entreprise. Elle suppose également d'être en capacité de donner des réponses opérationnelles sur la préservation de ressources essentielles comme le lien social, la souveraineté populaire, la biodiversité, la stabilité du climat. Les enjeux sont élevés et ne peuvent être relevés sans penser l'entreprise comme un commun et sans opérer la démocratisation de sa gouvernance (Bommier et Renouard, 2018). Autrement dit, il s'agit pour l'entreprise d'avoir une vision large où l'articulation des questions sociales et environnementales se joue non seulement autour de questions de métrique et de création et partage de la valeur (notamment au travers des nouvelles approches de la comptabilité) mais aussi autour de questions fiscales, de partage de la masse salariale et d'une politique claire sur les écarts de rémunération.

Pour Renouard (2015), une piste intéressante à suivre afin d'envisager des avancées sensibles en matière de RSE est le jugement éthique. Pour la philosophe, l'enseignement et la pratique de la RSE, comprise comme responsabilité systémique d'entreprise, devraient s'accompagner de l'intégration d'une réflexion philosophique et éthique à l'intérieur des disciplines de gestion (Renouard, 2012 ; 2013 ; 2021). Il s'agit d'aller au-delà de l'éthique des affaires, pour favoriser une compréhension de l'éthique non pas dans une perspective purement

instrumentale relative aux conditions de la pérennité de l'entreprise, mais bien au service de la durabilité des écosystèmes et de la protection des personnes humaines et de tout le vivant. En d'autres termes, il s'agit de ne plus se satisfaire d'une vision où l'entreprise doit être d'abord et avant tout rentable mais d'envisager l'entreprise comme une institution qui doit répondre politiquement d'un modèle soutenable. En conséquence, si les entreprises constituent un élément du problème, elles doivent aussi faire partie de la solution. Elles ont par ailleurs une énorme capacité d'innovation qui peut être mise au service de la transition. Assumer leur rôle politique revient pour les entreprises à s'interroger sur les conséquences de leurs actions, à relever les contradictions existantes entre la défense de leurs intérêts privés et la préservation des biens communs, et à réordonner la hiérarchie des priorités au service de l'intérêt général.

3.2.6. La RSE comme levier d'évolution du modèle d'affaires : l'exemple de l'économie circulaire

L'économie circulaire se caractérise par un bouclage des flux de matière et d'énergie répondant aux principes dits des 3R – réduire, réutiliser, recycler. Elle s'inscrit en opposition au triptyque « extraire – fabriquer – jeter » de l'économie linéaire. Plus précisément, elle recouvre un ensemble de concepts qui influencent ses définitions actuelles : l'éco-efficience porte sur la réduction de l'intensité matière des processus industriels et des produits matériels ; l'économie de la performance (Stahel, 2016) et les systèmes de produits et services (Tukker, 2004) insistent sur la dématérialisation des échanges économiques et la maximisation de la valeur des produits en phase d'usage ; l'écologie industrielle conçoit les déchets des uns comme les ressources des autres (Erkman, 1997) ; le *cradle-to-cradle* (McDonough et Braungart, 2002) conçoit pour sa part les produits matériels de façon à les rendre durables, réutilisables et recyclables, et ainsi les rendre sous une forme neutre ou régénérative à la nature. En tant que modèle « bas carbone », l'économie circulaire suppose un changement souvent radical du modèle d'affaires des entreprises,

en plus d'un changement culturel fort pour accompagner cette transformation.

Depuis les années 2000, institutions internationales, États et régions ont commencé à intégrer l'économie circulaire à leur agenda politique, amplifiant sa diffusion. Elle se trouve notamment au cœur de l'Accord de Paris adopté en 2015. Si l'économie circulaire est encore loin de s'y imposer comme modèle dominant, la Chine et l'Europe sont à l'avant-garde de ce mouvement. Depuis son onzième plan quinquennal (2006-2010), la République populaire de Chine pose en effet l'économie circulaire comme un axe fondamental de son développement économique. En 2015, l'Union européenne a également réaffirmé sa stratégie de découplage entre croissance économique et consommation des ressources naturelles par la promulgation de son « Paquet économie circulaire ». En France, c'est la loi sur la transition énergétique et la croissance verte (2013) qui encourage l'économie circulaire et l'économie des fonctionnalités.

La mise en pratique de l'économie circulaire ambitionne de maximiser l'efficience de l'utilisation des flux de matière et d'énergie dans les circuits socioéconomiques. Cette mise en pratique s'opère à trois niveaux : micro, méso et macro. Le niveau micro recouvre les activités de production et de commercialisation qui prennent place au sein d'une organisation. Pour ce niveau, la Fondation Ellen MacArthur offre une formalisation de l'économie circulaire qui fait référence, notamment auprès des entreprises multinationales. Il s'agit ici principalement de maîtriser les coûts et les risques liés aux tensions sur les ressources naturelles. Le niveau méso correspond aux pratiques d'écologie industrielle situées dans les parcs éco-industriels. Kalundborg au Danemark est un exemple emblématique de ces parcs où différentes industries se regroupent et se coordonnent de sorte que les déchets des unes deviennent des matières premières pour les autres. Au troisième niveau, macro, la mise en œuvre de l'économie circulaire s'effectue sur de larges pans de territoires, voire à l'échelle de villes entières.

Elle requiert alors une interconnexion des infrastructures urbaines, au premier rang desquelles celles relatives à l'énergie, au logement, au traitement des déchets, et aux transports. L'économie circulaire rejoint à ce niveau les thématiques des *smart cities* (Albino *et al.*, 2015). Elle revêt alors un fort aspect social qui la positionne dans une perspective de développement durable. Dès lors, des réseaux d'innovation associant tous types d'acteurs sous-tendent sa diffusion. En France, ces réseaux sont notamment animés par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe, 2014), ou encore l'Institut national de l'économie circulaire.

L'économie circulaire représente ainsi un modèle en tension appelé, avec d'autres, à répondre aux grands enjeux sociétaux du XXIe siècle. Au-delà de son potentiel à opérationnaliser les principes de RSE, elle suggère un nouveau modèle de société plus sobre en consommation de ressources. Parce qu'elle revisite les modes de production et de consommation actuels, l'économie circulaire trouve toute sa place dans les sciences de gestion et du management. Son potentiel heuristique et opérationnel explique l'importance que lui accorde déjà la recherche (Ghisellini, Cialani et Ulgiati, 2016). Parce qu'elle renouvelle le rapport des organisations aux ressources naturelles, l'économie circulaire constitue un objet de recherche prometteur pour toutes les disciplines des sciences de gestion et du management. Sa mise en œuvre induit une évolution de toutes les fonctions des organisations, traditionnelles ou alternatives : stratégies, modèles d'affaires et modalités de mise sur le marché, développement des compétences, gestion de la production et logistique, finance, systèmes d'informations, comptabilité et indicateurs de performances. À l'échelle des écosystèmes, l'économie circulaire réinterroge aussi les modes de coordination, de gouvernance et de contractualisation qui régissent des relations entre acteurs économiques et sociaux poursuivant parfois des intérêts contradictoires.

Dans une perspective positive, chercheurs et praticiens s'attachent ainsi à déterminer les conditions de succès de la mise en œuvre des

pratiques d'économie circulaire. L'objectif est de favoriser la diffusion à une échelle plus large de ces pratiques, voire de leur conférer un statut de norme. Dans une perspective critique, l'enjeu est de mettre à jour les valeurs qui sous-tendent le comportement des parties prenantes de la diffusion de l'économie circulaire. Il s'agit alors de s'assurer que l'économie circulaire ne se limite pas à de simples stratégies de différenciation risquant finalement de la détourner de ses finalités originelles, mais qu'elle entraîne au contraire un véritable changement de paradigme où bien-être social et intensité des flux matériels sont décorrelés.

Si l'économie circulaire est désormais encouragée par les pouvoirs publics dans de nombreux pays, certaines critiques mettent cependant en avant sa capacité limitée à diminuer effectivement la consommation de ressources et de matières premières. Pour Christian Arnsperger et Dominique Bourg (2017) en particulier, l'économie circulaire apparaît aujourd'hui davantage comme une solution pour maintenir en place un système productiviste, consumériste et fondé sur la croissance que comme un moyen de le changer fondamentalement. Les auteurs pointent du doigt un « effet rebond » (Owen et Boulanger, 2013 ; voir section 3.8.), du fait des répercussions, à l'échelle macro, des nouveaux perfectionnements et procédés de circularisation développés à l'échelle des entreprises. Autrement dit, l'économie circulaire ne ferait que proposer de nouveaux biens en sus de la production toujours constante de biens et services neufs, permettant à la société de maintenir son niveau de consommation. Ainsi, on peut observer que la consommation de matières premières ne diminue pas, en dépit de la généralisation du recyclage et des processus de circularité ces dernières années. Arnsperger et Bourg défendent l'idée selon laquelle l'impact de l'économie circulaire n'est significatif que dans un contexte de décroissance ou de faible croissance. Pour affirmer cela, ils s'appuient sur les travaux de François Grosse, qui montrent que, avec un taux annuel de croissance de la consommation d'une ressource non renouvelable supérieur à 1 %, l'effet du recyclage – fût-il important – sur l'épuisement du stock

de la ressource en question est quasi nul. Or, la consommation de la majorité des ressources non renouvelables croît à un taux supérieur à 1 %. Ainsi, même en imposant aux industriels de substituer les matières premières utilisées par des matières recyclées ou biosourcées (c'est-à-dire produites de façon agroécologique), la société ne parviendra pas à se placer en deçà des limites planétaires. Le recyclage présente par ailleurs un certain nombre de limites. Elles sont de nature physique tout d'abord. En effet, ne pouvant échapper au phénomène d'entropie, au fur et à mesure de leurs utilisations, les matériaux recyclés perdent leurs propriétés et se dégradent (Georgescu-Roegen, 1995 ; Bihouix, 2011). Les limites sont économiques également, liées au modèle économique du recyclage qui suppose la rentabilité. Or, aujourd'hui, pour que le recyclage du plastique en particulier soit rentable, il requiert des gisements extrêmement importants pour lesquels les filières n'existent pas encore, ou pas à une échelle significative. De fait, les plastiques recyclables ne sont souvent pas recyclés. Enfin, tant que des filières locales de recyclage ne seront pas bien constituées, l'impact environnemental du recyclage se trouvera parfois plus important que celui de l'incinération ou du « jetable » (CNIID, 2011). Bourg et Arnsperger estiment ainsi nécessaire une « gouvernance écologique globale », reposant sur des institutions et des outils — en particulier, des outils de comptabilité de flux de matière et des impacts environnementaux — capables d'imposer à l'économie et à la production le respect des limites planétaires. Cela n'invalide pas les logiques de l'économie circulaire « réduire, réutiliser, recycler », ni les multiples efforts consentis au niveau micro pour améliorer les symbioses industrielles ou sectorielles ; cela oblige, en revanche, à penser ces efforts au sein d'une approche macro où ils sont encadrés par un impératif écologique (Arnsperger, 2018 ; Bourg, 2018).

3.3. La finance face aux défis de la transition

La finance académique, s'intéresse fort peu aux grands défis de la transition écologique et sociale. Une récente étude (Diaz-Rainey *et*

al., 2017) montre ainsi que, sur 20 725 articles de recherche publiés dans les 21 revues de finance les plus prestigieuses entre janvier 1998 et juin 2015, seuls 12 articles abordent la question du climat. Avec 0,6 % de la production académique en finance consacrée à ce sujet, on est très loin de la prise de conscience que l'on pourrait attendre d'une communauté scientifique pourtant soumise comme tout un chacun à l'inflation du discours des entreprises, des pouvoirs publics ou des ONG sur la finance « verte », la finance « décarbonée » ou la finance « durable ».

Face à ce constat, on peut être tenté de tourner le dos au corpus scientifique fourni par la finance théorique et à chercher ailleurs des solutions pour armer théoriquement le débat sur le financement de la transition et les investissements qu'elle nécessite. Cependant, la difficulté de produire *ex nihilo* un nouveau paradigme pour remplacer l'ancien, il est vrai affaibli par son échec à appréhender de manière efficace la crise financière majeure traversée ces dernières années, ne doit pas être sous-estimée. Une voie plus prudente, mais dont l'efficacité reste elle aussi incertaine, est d'interroger les causes possibles du désintérêt manifesté par la recherche en finance pour les grandes questions économiques et sociales soulevées par l'état du monde actuel. L'espoir ici est que cette analyse permette d'identifier les manques et, partant, les voies les plus propices à la production d'un corpus scientifique à même de soutenir intellectuellement l'effort des prochaines décennies.

3.3.1. Vers un nouveau corpus théorique

La finance théorique actuelle, celle qui est enseignée dans les écoles de management et sert de socle aux recherches menées dans la sphère académique par ceux qui font profession de chercheurs en finance, constitue un ensemble théorique cohérent, né au milieu du XXe siècle et qui recouvre la théorie du financement de Modigliani et Miller (1958), la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1970), la théorie du portefeuille et de la valorisation des actifs financiers (Markowitz, 1952 ;

Sharpe, 1964), la théorie de l'efficience des marchés (Fama, 1970 ; Jensen, 1978), et les modèles de valorisation des produits dérivés (Black et Scholes, 1973). Sa scientificité a été saluée notamment par l'attribution de nombreux « prix Nobel » d'économie (Modigliani en 1985, Markowitz, Miller et Sharpe en 1990, Merton et Scholes en 1997, Fama et Schiller en 2013, Thaler en 2017) et son impact sur les pratiques professionnelles est à la fois immense et controversé (Bernstein, 1993 ; Coleman, 2014).

La théorie financière repose fondamentalement sur un petit nombre d'hypothèses et de postulats qui ont permis sa mathématisation et participé, ce faisant, à son succès académique et à son influence sur les pratiques. Parmi ces hypothèses fondamentales, il faut citer l'individualisme méthodologique, et une modélisation exigeante de la rationalité des agents, dont chacun est supposé être un *Homo œconomicus*, aux préférences cohérentes, à la rationalité sans défaut et poursuivant son intérêt propre en optimisant sa fonction d'utilité.

Malgré les succès engrangés surtout jusque dans les années 1990, le paradigme de la théorie financière souffre de nombreuses limites qui sont devenues de plus en plus apparentes au cours des dernières décennies. Bien que minoritaires, des voies critiques dans le champ s'élèvent pour dénoncer le fait que la théorie financière s'est progressivement isolée de la pratique et de la réalité des marchés financiers à force, d'une part, de refuser toute méthodologie empirique autre que le traitement économétrique de grandes séries de données chiffrées et, d'autre part, de se fermer à toute question non formulable dans les termes d'une anomalie par rapport au paradigme dominant (Brooks *et al.*, 2019 ; Coleman, 2014 ; Focardi et Fabozzi, 2012; Keasey et Hudson, 2007 ; Diaz-Rainey *et al.*, 2017). On notera ainsi avec Diaz-Rainey *et al.* (2017) que les quelques articles publiés dans des revues de finance sur le changement climatique se consacrent majoritairement aux marchés du carbone, qui ont l'avantage de générer des séries de prix manipulables selon les méthodes éprouvées de la finance académique.

Une autre critique adressée à la finance académique est que son obsession pour la production de théories générales, universelles et largement formalisées en termes mathématiques l'éloigne des sujets nouveaux et moins précisément problématisés que génère le monde réel. Les effets du changement climatique ou les défis d'une transition économique majeure vers des modèles plus durables figurent sans surprise parmi ces sujets. Enfin, le développement, hors de la finance *mainstream*, d'une approche sociologique des marchés financiers (MacKenzie et Millo, 2003) a mis en évidence à la fois le caractère performatif de la théorie financière, c'est-à-dire son impact direct et indirect sur les pratiques et l'absence absolue de réflexivité des chercheurs en finance concernant les effets, dans le monde réel, de leurs théories (Rainelli-Weiss, 2019). Ce manque apparaît à beaucoup comme problématique, notamment lorsqu'il s'agit d'analyser une crise financière comme celle de 2007-2008, sur laquelle la finance académique est restée largement démunie face au point aveugle que constituait la responsabilité de son paradigme dans le développement d'innovations financières suffisamment toxiques pour remettre en cause de manière radicale la théorie de l'efficience des marchés. Il semble structurel et loin d'être en voie de résorption (Brooks *et al.*, 2019), alors même que d'autres domaines des sciences de gestion (la théorie des organisations ou la comptabilité), saisis de questions du même ordre, ont choisi de créer des revues académiques spécialisées dans les approches critiques, ce qui n'est pas envisagé en finance.

Ces critiques profondes et pertinentes du paradigme dominant permettent de comprendre la fermeture de la théorie financière à l'appréhension de phénomènes économiques majeurs dans les sociétés modernes, mais ne fournissent pas, en l'état, de pistes très directes pour envisager ce que serait un autre paradigme, mieux à même de relever les défis de notre temps. Une manière d'avancer consiste à relier ces critiques entre elles, à travers une perspective non encore évoquée jusqu'ici. En formalisant les problèmes financiers de manière mathématique pour développer des théories qui puissent être

manipulées, à défaut d'être réellement testées, au moyen de grandes séries de données, la théorie financière est profondément et par essence une théorie a-institutionnelle (Merton, 1995). Elle s'est d'ailleurs construite (MacKenzie, 2006) par réaction au corpus qui lui a préexisté et que, pour des raisons variables (Whitley, 1986), elle a dénoncé comme trop descriptif, peu généralisable, « non scientifique ». Cette absence radicale des institutions dans ce qu'elles ont de réel, de situé historiquement et politiquement, est ce qui manque sûrement le plus à la théorie financière moderne, pour comprendre le monde tel qu'il va aujourd'hui et proposer des solutions sur la manière dont il pourrait aller demain.

Si la finance académique n'a rien à dire sur les très nombreux scandales financiers qui ont émaillé les dernières décennies et ont touché jusqu'à son cœur même, c'est parce qu'elle aborde la finance comme une place où se rencontreraient des individus sans autre lien les uns avec les autres que d'être parties prenantes à des transactions sur les actifs financiers. Or, la finance est peuplée d'institutions et de dispositifs qui régissent et interfèrent dans ces transactions. Il y a les institutions financières, mais aussi les investisseurs dits institutionnels, la régulation financière, le système de rémunération des acteurs dans les salles de marchés, etc.[1]. De même, si la théorie financière ne dit rien des crises financières et de la manière dont il convient de les gérer, ce n'est pas seulement parce que ses modèles ne prévoient pas la crise comme une occurrence possible des états du monde, c'est aussi parce qu'elle ne prend pas en compte les institutions qui prennent part à la crise. *A contrario*, une approche historique comme celle de Kindleberger (2001) qui retrace l'histoire des crises financières à travers les âges et la manière dont elles ont pu être surmontées, avec des fortunes diverses, en fonction de l'existence et de l'action d'un « prêteur en

1. Ainsi, elle n'a pas pu penser la possibilité d'une manipulation du taux Libor ou des taux de change sur le marché du Forex parce qu'elle les théorisait comme produits du fonctionnement harmonieux des marchés et, partant, comme signaux fiables donnés aux investisseurs.

dernier ressort », produit un discours utile pour comprendre les crises financières réelles auxquelles continuent d'être confrontés les acteurs et toutes les institutions de la finance de manière récurrente.

En résumé, le paradigme actuel est un paradigme mathématisant, qui cherche à établir des lois universelles et atemporelles. Malgré ses premiers succès, son mécanisme semble tourner de plus en plus à vide, en réduisant la portée de son pouvoir à des phénomènes de moins en moins pertinents, de plus en plus marginaux par rapport aux urgences de la vie sociale. Le paradigme futur, sur lequel reposerait l'espoir de faire avancer l'outillage intellectuel nécessaire à la compréhension des défis du financement et de l'investissement dans une économie tournée vers un développement plus durable et respectueux des ressources rares de notre planète, devrait renoncer à l'ambition, sans doute démesurée et désormais contre-productive, de produire des lois universelles (Giraud, 2014 ; 2021). Il devrait revenir, avec humilité, vers la description des institutions et l'analyse comparative des situations dans l'espace mais aussi dans le temps et restituer toute sa force aux analyses historiques. Sa caractéristique principale, et il s'agit là d'une vraie révolution, serait d'admettre l'existence d'alternatives possibles à l'état des choses présent. Parce que les défis majeurs posés à la finance de notre temps ne sont pas ceux des années 1950, parce qu'ils touchent à notre capacité à doter le monde d'institutions financières pertinentes, une nouvelle approche est nécessaire, qui devra être adaptée au monde tel qu'il est et reconnaître la diversité des arrangements institutionnels possibles. La révolution scientifique que ce changement implique n'est pas mince. Elle n'est pas inédite non plus.

Pour terminer, on notera que les réflexions menées ici rejoignent un débat ancien, forgé au tournant du XIXe et XXe siècle par l'opposition des tenants de l'école historique allemande emmenée par Gustav Schmoller et ceux de l'école néo-classique autrichienne dirigée par Carl Menger. Là où Menger prétendait fonder une science théorique exacte de l'économie, isolée des autres sciences sociales, fondée sur

les hypothèses d'individualisme méthodologique et d'égoïsme des individus rationnels et dédiée à la recherche de lois valables en tout temps et en tout lieu, Schmoller, Sombart et Max Weber refusaient la « scientifisation » des sciences sociales, combattaient l'idée de la possibilité d'un système théorique universel définissant dans le monde social des lois absolues régissant les comportements, défendaient une méthode donnant sa place à l'induction en opposition à une pure logique formelle hypothético-déductive, et prônaient l'utilisation d'approches interdisciplinaires qui tiennent compte des aspects historiques, sociologiques et philosophiques de la réalité économique. Leur conception des phénomènes économiques comme contingents au contexte historique, culturel et institutionnel dans lesquels ils surviennent rejoint l'approche défendue ici. Si la finance académique classique est l'héritière de l'école autrichienne, le regain d'intérêt actuel de certains économistes et sociologues pour les institutions réactualise les thèses de l'école historique allemande. Le rôle joué par cet héritage intellectuel pour les penseurs de la crise des années 1930, des institutions économiques ou des formes de capitalisme (Galbraith, Veblen, Commons, l'École française de la régulation) montre sa pertinence dans certaines situations historiques. Il est permis d'envisager que les défis de la transition écologique et sociale renvoient à ce type de situation.

3.3.2. De la finance éthique à la finance solidaire

Entre les mouvements libertaires qui appellent à une révolution monétaire par les crypto-monnaies ; les entreprises et institutions financières qui mettent en avant leurs investissements verts (*green bonds*, en particulier) ou socialement responsables (ISR) pour mieux continuer à financer les énergies fossiles et l'armement ; et la critique radicale du système financier mondial portée par des mouvements sociaux, tels que Occupy Wall Street, et des ONG, telles que Finance Watch ou Oxfam, peut-il exister de véritables alternatives au système financier qui domine aujourd'hui l'économie mondialisée ? La théorie économique et financière peine en tout cas encore à appréhender une

finance « responsable », et dévoile ainsi ses limites. Il est vrai que depuis l'avènement des marginalistes et le recours à la mathématisation, les approches plus monographiques, qui caractérisaient l'économie politique des anciennes facultés de droit au début du XXe siècle, ont perdu leur crédibilité et leur pertinence académique au moment où l'économie s'est émancipée du droit (Le Van-Lemesle, 2004). Or, l'étude de situations concrètes, locales, permet de réunir un matériau empirique à partir duquel peuvent être engagés une théorisation et un développement normatif qui interrogent l'utilité sociale (Glémain, 2018). La finance responsable repose sur trois univers : la finance participative ou *crowdfunding*, la finance éthique, et la finance solidaire ou *social banking*.

L'univers de la finance participative (Méric *et al.*, 2016) ou *crowdfunding* (financement par la foule) consiste en un mouvement social qui se substitue aux sources habituelles de financement (les banques, les marchés financiers, et les gouvernements) pour proposer des prêts rémunérés ou non rémunérés, de l'investissement en parts sociales ou parts de capital, ou encore des dons, avec ou sans contrepartie. Phénomène désormais international, l'*equity crowdfunding* (ECF) permet ainsi à des investisseurs non professionnels d'investir dans des projets ou des entreprises non cotées via une plateforme Internet. Bien qu'encore très marginal, ce mode de financement occupe une place croissante dans le financement des projets innovants en situation entrepreneuriale (Deffains-Crapsky *et al.*, 2016). Selon les chiffres disponibles, en 2017, la finance participative représente 34 milliards de dollars américains, dont près de 74 % en prêts, 16 % en dons, et le solde, soit 10 %, en *equity*. La France reste encore largement extérieure à ce phénomène, puisqu'elle ne compte que pour 1 % des transactions, ce qui peut contribuer à expliquer que les chercheurs français s'y intéressent encore peu (KPMG, 2019).

Le second univers de la finance responsable est celui de la finance éthique. Elle peut être appréhendée comme une finance d'investissement à impact social (Viviani, 2018), plus connue sous l'expression

d'investissement socialement responsable (ISR). Deux dimensions caractérisent cette finance : la dimension financière et la dimension extra-financière. Si un retour financier reste à optimiser, c'est sous la contrainte de déterminants extra-financiers qu'il est posé, en référence aux critères environnement-social-gouvernance dits « ESG ». L'environnement traduit le degré de responsabilité vis-à-vis de la protection et du respect de la nature, mais la question des externalités demeure posée en termes de mesure d'impact. Le social concerne tout autant l'égalité salariale entre les hommes et les femmes que l'accidentologie ici et ailleurs quand l'entreprise dispose de lieux ou d'unités de production à l'étranger. La gouvernance suppose la participation des parties prenantes (*stakeholders*) à la gestion et au management de l'entreprise concernée. La question se pose cependant de la prise en compte des critères extra-financiers, et, plus généralement, de la hiérarchie des priorités, dans les décisions financières (Renneboog *et al.*, 2008) et du potentiel réellement transformatif de cette finance tant que, dans les discours autour de l'ESG, les dimensions extra-financières restent instrumentalisées au profit de la dimension financière (Hebb et Louche, 2014 ; Dumas et Louche, 2015). Dans cette même perspective, pour des raisons parfois culturelles, les stratégies de filtrage des investissements (*screening*) ont une portée limitée. Il est fort peu probable, par exemple, qu'un portefeuille états-unien exfiltre (*negative screening*) un titre issu des secteurs de l'armement ou de l'industrie pétrolière. Plus généralement, la finance éthique constitue un écosystème divers (Glémain, 2010). Il accueille tout autant les groupes bancaires capitalistes (BNP-Paribas, Société Générale-Asset Management) que les groupes bancaires coopératifs (Groupe Crédit Mutuel-CIC, Groupe Crédit-Agricole-LCL) ; les compagnies d'assurances (Allianz GIF, Axa Invest Management) que les mutuelles (MACIF-Gestion ou Groupama Asset-Management). La finance éthique est celle de la « *blended value* » (Emmerson, 2000), c'est-à-dire de la « valeur mixte », mêlant retour financier sur investissement (*financial return on investiment*-FROI) et retour sociétal sur investissement (*social return on investment*-SROI).

Le dernier univers se présente, à la différence des deux premiers, comme véritablement « alternatif » : c'est celui de la finance solidaire. Vallat et Guérin (1999) la définissent comme un « champ qui englobe les opérations d'épargne, de crédit, mais aussi de capital-risque, d'accompagnement et de suivi en direction de personnes marginalisées par le chômage dans une perspective de création d'entreprise. Si des préoccupations de rentabilité économique ne peuvent être exclues de ces opérations (ne serait-ce que pour permettre leur pérennisation), ce sont le respect des valeurs éthiques, humanistes qui caractérisent le champ de la finance solidaire ». Souvent réduite à tort au modèle de microcrédit[1], l'histoire préindustrielle est riche de pratiques solidaires. Ainsi les moines franciscains et récollets ont préféré au XIVe siècle le crédit honnête (microcrédit individuel) au don. Leur motivation était de libérer les bénéficiaires du crédit de l'aliénation morale que constitue le don en instaurant une intermédiation reposant sur un taux d'intérêt « social » (Fontaine, 2008) qui était différente de celle des prêts de rue de l'époque. Il s'agissait déjà d'une pratique bancaire solidaire respectueuse de la dignité humaine et permettant de lutter contre les pratiques usuraires.

Les monts-de-piété ou établissements de crédit et d'aide sociale (crédits municipaux) ont ainsi, à l'échelle mondiale, proposé une autre forme de microcrédit individuel et universel : le prêt sur gage (Desgré, 2003). À l'origine des microcrédits personnels dès la fin des années 1990, s'ajoutant aux prêts sur gage, les crédits municipaux ont été suivis dès le milieu des années 2000 par les groupes bancaires coopératifs. Même si ces efforts ont été menés en parallèle d'une recherche de lucrativité et d'une posture mercantile renforcées (Moulévrier, 2002), les groupes Crédit Mutuel-CIC, Crédit Agricole-LCL, BPCE Banques Populaires-Caisse d'Épargne ont ainsi largement participé à la lutte contre l'exclusion bancaire : avec le microcrédit accompagné

1. Popularisé par Muhammad Yunus, prix Nobel de la Paix 2006 au travers de la Grameen Bank (banque villageoise).

pour le premier, les points passerelles pour le deuxième, et les parcours confiance pour le troisième.

En d'autres termes, la finance solidaire est celle de la consolidation des états financiers domestiques en restaurant l'accès à la banque, au crédit et à l'épargne. Pour autant, elle ne constitue pas un outil de lutte contre la pauvreté et n'est pas exempte de dérives (Guérin *et al.*, 2014 , Guérin, 2015). Il n'en reste pas moins que, en ce qui concerne, la finance solidaire d'entreprise, les innovations financières sont importantes (Taupin et Glémain, 2008). On peut prendre pour exemple les Cigales (Clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire), les Clefe (Club local d'épargnantes pour les femmes qui entreprennent), les réseaux Adie (Association pour le droit à l'initiative économique) ou de ceux de France Active. Ces innovations financières de rupture se sont développées sans le support de la théorisation économique ou des théories financières mais par des actions de terrain qui leur offrent aujourd'hui une forte reconnaissance (INAISE, 2000).

La rupture introduite par la finance responsable, à la fois participative, éthique et solidaire, participe à un renouveau face au paradigme mathématisant de la finance, souligné plus haut. Pour mieux la penser, il semble pertinent de revisiter l'approche monographique en finance, en intégrant en particulier une dimension territoriale. On peut également mobiliser les apports de Boschma (2005) à la compréhension des mécanismes d'innovation collective en finance responsable, ce qu'a esquissé l'étude de KPMG sur les plateformes collaboratives, en développant une approche strictement spatiale et administrative des territoires. La mobilisation des travaux de Von Hippel (1986) relatifs à l'innovation par les utilisateurs nous apparaît également comme particulièrement éclairante.

3.4. De la comptabilité financière à la comptabilité sociale et environnementale

Les enregistrements comptables recensent de façon exhaustive et arithmétiquement exacte les transactions réalisées par l'entreprise. Par ailleurs, la comptabilité financière, en recensant l'ensemble des flux de valeur passés et attendus, permet de rendre compte des positions de fin de période (bilan) ainsi que des flux de chaque période (compte de résultat, tableau des flux) (Colasse, 2000). La comptabilité est le fruit d'un processus de normalisation reconnu à tel point que les institutions publiques lui confèrent une valeur juridique élevée ainsi qu'un caractère obligatoire. Depuis une vingtaine d'années, un mouvement volontariste de convergence de la normalisation a permis d'obtenir un niveau raisonnable de comptabilité et donc de comparabilité au niveau international. Cette évolution de la normalisation a accompagné la globalisation des marchés financiers, le développement des échanges internationaux et, plus largement le développement économique (Bensadon *et al.*, 2016). Néanmoins, la comptabilité ne reflète pas nécessairement la complexité et la multiplicité des capitaux mis en œuvre par l'entreprise dans son processus de création de valeur (capital financier, capital humain, capital naturel, etc.) et ne répond pas nécessairement aux attentes des parties prenantes autres que les actionnaires et, plus généralement, les financeurs. Force est de reconnaître que la comptabilité financière rencontre des limites à rendre compte de la diversité des interactions de l'entreprise avec son environnement.

3.4.1. Les limites de la comptabilité financière

La comptabilité peut être définie comme un ensemble de systèmes d'information subjectifs ayant pour objet la mesure de la valeur des moyens et des résultats d'une organisation (Feger et Rambaud, 2019 ; Richard, 2012). Plus spécifiquement, la comptabilité générale d'entreprise peut être définie comme le dispositif technique et humain grâce auquel les dirigeants d'une entreprise rendent des comptes relatifs à

sa situation et à ses performances aux divers acteurs économiques et sociaux qui entretiennent des relations, contractuelles ou non, avec elle et qui peuvent influer sur ses activités ou être affectés par celles-ci (Colasse, 1999).

Historiquement, la comptabilité est un moyen d'assurer le règlement et la vérification des créances, comme en atteste l'ordonnance de Colbert de 1673 reprise, encore aujourd'hui, dans le Code de commerce, et largement diffusée en dehors de la France via son Code civil (Labardin, 2011). Une conception plus financière de la comptabilité émerge cependant au XIXe siècle avec la société anonyme (Praquin, 2012). De pratiques marginales, se constitue progressivement un corpus de règles (comptes audités annuellement, distribution de dividendes dans la limite du résultat, transmission des états financiers aux actionnaires, etc.) qui prennent implicitement pour modèle la société anonyme pour la comptabilité, même quand elle s'applique aux sociétés de personnes. C'est dans cette logique que la comptabilité en est venue à rendre compte, en premier lieu, de la performance de l'entreprise, dans la perspective du rendement à apporter aux actionnaires. Les processus de normalisation engagés ces dernières décennies, à travers, en particulier, l'adoption des normes IFRS au sein de l'Union européenne au début des années 2000[1], ont renforcé cette tendance en désignant les investisseurs et les créanciers comme utilisateurs principaux de l'information comptable, considérant les

1. Les normes IFRS, appliquées depuis 2005 par toutes les entreprises cotées dans l'Union européenne, constituent une rupture à plusieurs titres. Pour la première fois dans l'histoire de l'UE, il s'agit de normes élaborées par un organisme de droit privé, l'IASB, dénué de tout mandat public (Chiapello, 2005, p. 364). En introduisant la notion de « juste valeur », qui renvoie à la valeur de marché des actifs, et, pour partie, des passifs, de l'entreprise, ce référentiel rend par ailleurs l'entreprise beaucoup plus sensible aux lois des marchés financiers. Cette notion remet également en cause le principe de prudence, qui commande de n'enregistrer que les pertes potentielles (moins-values latentes) au bilan pour éviter une appropriation par anticipation de la part des actionnaires de la valeur créée par l'entreprise. Avec les IFRS, il est possible d'enregistrer les plus-values latentes (Chiapello, 2005, p. 368).

salariés ou les autres parties prenantes comme n'étant pas destinataires de cette information.

La comptabilité financière telle qu'elle est pratiquée en France et dans de nombreux pays est une comptabilité d'engagement fondée sur la notion clé d'obligation et son corollaire, la notion de contrôle. Au-delà des flux passés, elle enregistre uniquement les entrées et sorties de trésorerie attendues ou prévisibles qui résultent d'obligations souscrites par des tiers au bénéfice de l'entreprise et d'obligations souscrites par l'entreprise au bénéfice de tiers. Sans obligation juridiquement démontrable, il n'y pas d'enregistrement comptable. Ainsi, tout ce qui est gratuit, c'est-à-dire sans contrepartie à fournir par le bénéficiaire, continue de ne faire aujourd'hui l'objet d'aucun enregistrement au bilan, comme une grande partie du capital naturel par exemple. Cela conduit également à ignorer des passifs potentiellement importants tant qu'ils ne sont qu'éventuels et ne peuvent être associés à des sorties de trésorerie probables. Inversement, cela conduit à laisser hors du champ de la comptabilité financière des actifs immatériels très significatifs, qui ne seront reconnus qu'en cas de transaction.

À cela s'ajoute que la comptabilité s'applique non pas à des « entreprises », qui n'est pas une notion juridique, mais à des sociétés de capitaux ou des sociétés de personnes. De toute évidence, cela freine la mise en œuvre de la transition écologique et sociale par les entreprises. En effet, la comptabilité financière rend compte très imparfaitement des externalités négatives, comme la pollution causée par l'activité de l'entreprise, ou positive, comme les avantages générés par la formation des collaborateurs. Le concept d'externalités, au cœur de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), est absent du cadre normatif de la comptabilité financière conventionnelle, tournée vers les apporteurs de ressources. À la place du système comptable en vigueur, il faudrait un système comptable qui rende compte de la capacité de l'entreprise à vivre en harmonie avec son

milieu social et environnemental. La comptabilité comme ensemble de pratiques pour rendre compte à des parties prenantes financières qui investissent est cependant, comme nous l'avons vu, une construction historique. Il est donc possible d'envisager d'autres usages de la comptabilité.

3.4.2. Rendre compte des engagements sociaux et environnementaux

Ces dernières années, un certain nombre d'initiatives, portées par des représentants du monde académique, des experts-comptables ou encore des entreprises, tentent de rendre compte de la complexité des interactions de l'entreprise avec son environnement.

- *Le modèle « Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement » (CARE)*

Ce modèle repose sur le concept de *Triple Depreciation Line*, développé par Jacques Richard et Alexandre Rambaud (2015), qui vise à intégrer directement dans le bilan et le compte de résultat des entreprises les conséquences sociales et environnementales de son activité. Il s'agit d'ajouter au passif de l'entreprise, à côté du capital financier, un capital humain et un capital naturel — les trois étant indépendants et non substituables — que l'entreprise s'efforce de ne pas détériorer, voire d'améliorer. En contrepartie de ces capitaux inscrits au passif, se trouvent des actifs correspondant à l'usage qui est fait de ces capitaux. Ils sont alors amortis, c'est-à-dire dépréciés de manière systématique et planifiée pour rendre compte de leur dégradation liée à l'usage qui en est fait, ce qui incite les entreprises à réinvestir de manière régulière pour les maintenir. En résumé, l'objectif du modèle CARE, développé à partir de 2015, est d'intégrer les enjeux sociaux et environnementaux directement dans les normes comptables et de les intégrer au bilan et au compte de résultat de l'entreprise. Au-delà du capital financier, il s'agit de construire un modèle préservant également le capital naturel et le capital humain.

• *L'Environmental Profit & Loss (EP&L)*

L'EP&L ou « compte de résultat environnemental », dont la méthodologie de mise en œuvre a été réalisée conjointement avec PwC, a été développé par le groupe Kering en 2011 puis étendu à l'ensemble du groupe en 2015. Dans l'objectif de mesurer son empreinte environnementale, le groupe examine les émissions de CO_2, la consommation d'eau, la pollution de l'eau, l'utilisation des sols, la pollution de l'air et la production des déchets tout au long de la chaîne d'approvisionnement. L'EP&L traduit cet impact environnemental en valeur monétaire afin de fournir une mesure et une vision globale du coût environnemental des activités.

• *Le Value to Society P&L*

Le *Value to Society* P&L, développé par le groupe BASF en 2013, est un compte de résultat intégré comprenant les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise. À l'instar de Kering, BASF se fonde sur les méthodes de valorisation élaborées par PwC pour ces impacts. La méthode couvre l'ensemble de la chaîne de valeur et intègre les catégories d'impact suivantes : (i) économique (profits, amortissement, dépréciation) ; (ii) social (impôts, salaires et revenus associés, capital humain, santé et sécurité au travail) ; et (iii) environnemental (pollution de l'air, émissions de gaz à effet de serre, utilisation des sols, utilisation de l'eau, pollution de l'eau, déchets).

Outre leur utilité évidente et leur caractère innovant, les initiatives portées par ces groupes manquent cependant aujourd'hui de standardisation (notamment sur le champ d'application, les indicateurs clés utilisés) et, ainsi, de comparabilité. L'absence de standardisation entraîne donc l'impossibilité d'auditer l'EP&L ou le *Value to Society* P&L, notamment sur les bases de données utilisées ou encore sur les méthodologies de traduction monétaire. De même, au vu de la complexité du travail d'identification et de valorisation qu'implique le modèle CARE, on peut estimer qu'il est aujourd'hui davantage utilisé comme outil de dialogue avec différentes parties prenantes externes

pour mieux appréhender le maintien de certains capitaux que comme réel modèle comptable. À cela il convient d'ajouter qu'un modèle comptable qui se voudrait exhaustif des consommations de ressources naturelles et humaines des entreprises entraînerait *a priori*, à ce stade de la transition, une perte systématique et d'ampleur pour la grande majorité des organisations. On peut alors douter que quelques acteurs pionniers de bonne volonté soient susceptibles de faire évoluer, par isomorphisme institutionnel, les modèles comptables vers la standardisation espérée. Dans ce contexte, une volonté politique de la part d'instances publiques ayant autorité apparaît nécessaire. Au niveau européen cependant, la délégation de la fonction de normalisation comptable à une instance de droit privé dans le cas des normes IFRS rend difficilement envisageable l'expression d'une telle volonté.

3.4.3. Vers une normalisation du reporting extra-financier

Si les modèles de comptabilité sociale et environnementale ne font pas encore l'objet d'une normalisation nécessaire à son institutionnalisation, un certain nombre d'initiatives se proposent de fournir un cadre normalisé au reporting extra-financier des entreprises. Ainsi, le reporting extra-financier doit être appréhendé comme un outil de transparence et de pilotage de l'entreprise, et notamment de sa RSE. Il permet d'internaliser les externalités les plus mesurables de l'entreprise, en mettant l'accent sur les externalités négatives (telles que la pollution environnementale), mais en s'intéressant également aux externalités positives (telles que la mise en place de programmes de formation). Deux initiatives en particulier font l'objet d'une certaine reconnaissance institutionnelle : la déclaration de performance extra-financière (DPEF) et le rapport intégré.

• *La déclaration de performance extra-financière (DPEF)*

Applicable aux exercices ouverts à compter du 1er septembre 2017, la directive européenne requiert pour les grandes entreprises la publication d'une « déclaration de performance extra-financière » (DPEF) dans le rapport de gestion comprenant : (i) une brève description du

modèle commercial de l'entreprise « nécessaire à la compréhension de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation de l'entreprise ainsi que des retombées de ses activités » ; (ii) une description de la politique suivie par l'entreprise sur les questions d'environnement, sociales et de personnel, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption, dont les processus de diligence raisonnable mis en place ; (iii) le résultat de ces politiques ; (iv) les principaux risques liés à ces questions et (v) les indicateurs clés de performance de nature non financière applicables aux activités en question. Cette déclaration doit être vérifiée et certifiée par un organisme tiers indépendant.

• *Le rapport intégré*

Les objectifs du « rapport intégré » porté par l'International Integrated Reporting Council (IIRC, 2013) sont (i) d'améliorer la qualité des informations mises à la disposition des apporteurs de capital financier afin d'allouer les capitaux de manière plus efficiente et productive ; (ii) de promouvoir une approche de reporting plus cohérente et efficiente, qui s'appuie sur diverses sources d'informations pour refléter l'éventail complet des facteurs qui impactent significativement la capacité de l'organisation à créer de la valeur au fil du temps ; (iii) d'améliorer la reddition des comptes et favoriser l'exercice d'une gestion responsable à l'égard de l'ensemble des capitaux (financier, manufacturier, intellectuel, humain, social et sociétal, et environnemental) par une meilleure compréhension de leurs interdépendances et (iv) d'encourager la gestion intégrée, la prise de décisions et les actions centrées sur la création de valeur à court, moyen et long terme. Pour résumer, l'entreprise doit rendre des comptes sur l'ensemble de ses interactions tant dans le domaine social qu'environnemental. De plus, cette comptabilité élargie aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance ne doit pas seulement être statique, mais doit aussi se situer en dynamique, en particulier dans une période de fortes transitions énergétique et écologique, démographique et sociale, et numérique.

Il existe un certain nombre d'autres initiatives publiques et privées de normalisation du reporting extra-financier. Leur impact est cependant encore faible sur les pratiques des entreprises qui les adoptent (Boiral et Henri, 2017). Si l'on comprend que, pour que le reporting extra-financier puisse devenir un outil opérationnel, sa normalisation est indispensable, la complexité et la diversité des enjeux extra-financiers pouvant faire l'objet d'un reporting rendent cependant difficile cette normalisation (Gray, 2010). Le rapport intégré fait par ailleurs l'objet de critiques spécifiques de la part notamment des concepteurs du modèle CARE, qui l'accusent de promouvoir une logique « *business as usual* » en ne mettant pas en tension la préservation des différents types de capital (Rambaud et Richard, 2015).

De manière générale, comme pour les modèles comptables, les cadres de reporting proposés peuvent apparaître comme nécessairement insuffisants pour enregistrer et rendre compte de la totalité des externalités négatives et positives des entreprises. Les efforts entrepris n'en sont pas moins appelés à se poursuivre et méritent que l'on s'y intéresse.

3.5. Le contrôle de gestion comme levier du développement durable

La discipline « contrôle de gestion » est apparue dans les grandes entreprises industrielles au début du XXe siècle. En France, ses prémices sont cependant à trouver au siècle précédent, avec le développement du calcul de coût dans l'agriculture qui s'est traduit par une focalisation sur la rentabilité financière de l'activité (Joly, 2016 ; Lemarchand, 2019). La littérature montre ainsi comment la construction d'un savoir comptable en agronomie, dans une logique affichée de « modernisation » et de progrès (Depecker et Vatin, 2016), a pesé sur les modes de gestion de la nature (Joly, Depecker et Labatut, 2017). Associant la maîtrise des coûts à la coordination de la prise de décision décentralisée, Anthony (1965) définit le contrôle de gestion comme « un processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les

ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Le contrôle est induit par le principe d'organisation. En conséquence, le contrôle de gestion est lui-même souvent associé à la vérification et à la sanction. Cependant, il comprend également la planification, le contrôle de la performance et l'aide à la décision. Dans les années 1980, le contrôle de gestion est devenu « stratégique », intégrant des objectifs de long terme et participant à l'évaluation stratégique de l'organisation.

3.5.1. L'adaptation des outils de contrôle de gestion au développement durable

Apparu au tournant des années 2000 dans la littérature, le contrôle de gestion environnemental (CGE) s'articule autour de la mise en œuvre de stratégies vertes au sein des organisations. Selon Renaud et Berland (2020), ces stratégies peuvent être marginales, focalisées sur la conformité, ou bien proactives (Sharma *et al.*, 2007 ; Rodrigue *et al.*, 2013 ; Pondeville *et al.*, 2013), qu'elles s'inscrivent dans l'objectif de construire et défendre un avantage compétitif, ou dans une démarche sincère de protection de l'environnement et de développement durable (Gendron, 2004).

Dans un premier temps, le contrôle de gestion environnemental a adapté les notions du contrôle de gestion classique aux problématiques d'eau, de pollution et de changement climatique. Ainsi, le rapport des Nations unies de 2001 le définit comme « l'identification, la collecte, l'estimation, l'analyse, le reporting interne et l'utilisation des informations sur les flux physiques (c'est-à-dire les flux de matières, d'eau et d'énergie), les informations sur les coûts environnementaux et autres informations monétaires pour la prise de décision tant conventionnelle qu'environnementale au sein d'une organisation » (United Nations, 2001, p.4). Le contrôle de gestion du développement durable stratégique, lui, a été redéfini comme les systèmes de contrôle de gestion stratégiques qui aident les organisations à s'organiser pour répondre au développement durable (Gond *et al.*, 2012). Le vocabulaire du

contrôle de gestion se retrouve aujourd'hui dans le débat environnemental. Ainsi, Greta Thunberg parle de « budget carbone » de la planète.

De manière générale, les outils classiques du contrôle de gestion peuvent être facilement réutilisés pour parler du social et de l'environnemental. Burritt *et al.* (2011), par exemple, ont proposé une lecture de la comptabilité de gestion environnementale avec les clés d'entrée suivantes : comptabilité monétaire/physique, prise en compte du court/long terme, orientée passé/futur, et information routinière/*ad hoc*. Plusieurs outils de contrôle de gestion « carbone » ont par ailleurs fait leur entrée dans les entreprises : le contrôle des décisions d'investissement qui incluent un prix carbone de la tonne évitée, ou prix interne du carbone (PIC) (Vesty *et al.* 2015 ; Olivier, 2018), les bonus de dirigeants indexés sur des performances de développement durable, ou encore le budget carbone des déplacements des salariés.

On peut analyser le positionnement des entreprises en contrôle de gestion du développement durable en regardant leur planification stratégique, leur budgétisation environnementale, leur système de comptabilité des coûts environnementaux ou bien leur tableau de bord du développement durable. L'existence de ces outils dans l'organisation ne garantit pas cependant leur efficacité à réorienter l'action de l'organisation pour l'intégration du développement durable à la stratégie. Essid et Berland (2013) montrent notamment que les indicateurs RSE utilisés dans les tableaux de bord du développement durable sont souvent trop nombreux et se pilotent avec difficulté. Les managers se limitent par conséquent le plus souvent à une approche diagnostique du contrôle de la RSE.

3.5.2. Participer à l'intégration du développement durable dans la stratégie par une intégration dans les systèmes de contrôle

Dans un deuxième temps, il est intéressant de pouvoir ajouter une perspective stratégique à l'analyse des systèmes de contrôle de

gestion du développement durable. Dans cette perspective, des chercheurs s'intéressent aujourd'hui à l'articulation entre la stratégie de développement durable et la stratégie globale de l'entreprise et suggèrent que l'analyse des systèmes de contrôle stratégiques permet de mieux comprendre l'imbrication de l'économique et du développement durable (Gond *et al.*, 2012). Dans une approche similaire, Malmi et Brown (2008) s'appliquent à comprendre quel groupement de contrôles (*package of controls*) peut au mieux servir le développement durable dans une perspective stratégique. D'après Ditillo et Lisi (2014) par exemple, il faudrait se concentrer sur les contrôles administratifs tels que la structure organisationnelle, la gouvernance, les procédures et politiques de l'entreprise, afin de favoriser la socialisation des managers du développement durable avec les décisionnaires. Ils ajoutent que des contrôles qui permettent l'intégration horizontale et verticale du développement durable permettraient de résoudre le défi de coordination du développement durable, souvent cantonné à un département. Ditillo et Lisi soutiennent également qu'un organisme de gouvernance au plus haut de l'organisation, impliquant directement la direction générale, permettrait une stabilité de l'intégration du sujet au plus haut niveau. Ils rejoignent en cela la littérature dans le champ de l'intrapreneuriat (ou *Internal Corporate Venturing*) sur le rôle de l'implication des dirigeants et managers dans l'évolution de la stratégie organisationnelle (Burgelman, 1983a, 1983b). De plus, en imposant l'élaboration de chartes de fournisseurs, les politiques publiques aident au déploiement du développement durable à travers tous les départements de l'organisation. Dans cette perspective, la loi Pacte (2019), qui permet d'inscrire le développement durable dans les missions de l'organisation et de le traduire en politiques écrites, est un potentiel levier pour faire évoluer les organisations dans le sens de la transition écologique et sociale, même si le dispositif est encore loin d'avoir fait ses preuves. Enfin, Johnstone (2018, 2019) suggère que les contrôles informels, via la culture d'entreprise en particulier, jouent un rôle prépondérant dans l'inscription du développement durable dans les pratiques et les orientations de l'organisation.

3.5.3. Vers un contrôle de gestion pour un développement durable ?

Aujourd'hui, de nombreux chercheurs ont pris le problème à l'inverse et sont repartis des problématiques de développement durable, afin de comprendre comment adapter les notions de contrôle au service d'objectifs du développement durable. Tout d'abord, Milne (1996) nous rappelle que nous vivons dans un monde fini, dont les limites planétaires ont déjà pour partie été dépassées. D'autre part, le développement durable implique la gestion du temps long, voire multigénérationnel (Bebbington 2001). Enfin, le concept de développement durable est multidimensionnel, demandant une gestion systémique d'au moins trois dimensions : l'environnemental, le sociétal et l'économique. Le développement durable, par principe, fait appel à l'engagement de nombreuses parties prenantes autour de l'organisation, qui se voit obligée de considérer son impact au-delà de ses frontières financières et légales. Il faut donc rechercher des outils qui permettent d'orienter les organisations vers une prise en compte du développement durable et de ses spécificités. Gibassier et Alcouffe (2018) ont proposé une première classification d'outils (appliquée à l'exemple de Michelin (Baker *et al.*, 2018)) prenant en compte des frontières élargies, le long terme et l'intergénérationnel (tableau 1).

TABLEAU 1 – CLASSIFICATION DES OUTILS FAVORISANT LE DEVELOPPEMENT DURABLE[1]

Outils qui prennent en compte des frontières élargies
Analyses d'impact environnemental (EIE)
Analyses coûts-avantages approfondies
Analyse de cycle de vie
Comptabilisation des coûts complets
Calcul des coûts de durabilité

1. D'après Gibassier et Alcouffe (2018).

Outils qui prennent en compte le long terme
Outils de contrôle d'investissement vert
Planification environnementale physique et financière à long terme
Analyse de cycle de vie
Systèmes de récompenses et de compensation pour lesquels les récompenses sont pluriannuelles
Outils qui prennent en compte l'intergénérationnel
L'utilisation du potentiel de réchauffement planétaire sur 100 ou 500 ans
Coût de la restauration des sites

Le contrôle de gestion du développement durable se développe vers des notions plus participatives (*dialogic accounting*, voir par exemple Brown, 2009) et multi-niveaux (ville, associations, entreprises pour atteindre les Objectifs du développement durable). Il se développe aussi autour d'éléments naturels en mode collaboratif (une rivière, un océan, des écosystèmes) plutôt que centré sur l'organisation elle-même. Ainsi, il s'agit moins de faire la lumière sur comment le contrôle de gestion permet aux entreprises d'être durables, mais comment il permet de manière collaborative à différentes parties prenantes de maintenir, restaurer, ou régénérer l'environnement ou la société autour d'elles (Feger et Mermet, 2017).

3.6. Le marketing comme projet éthique

Le terme marketing est aujourd'hui tellement dévoyé que certains enseignants-chercheurs n'osent plus l'exposer comme leur domaine d'appartenance et préfèrent afficher une autre spécialité, par exemple comportement du consommateur ou sociologie de la consommation. Ne dit-on pas d'un élément jugé démagogique, manipulateur et/ou

creux que « c'est du marketing » ? Il n'en fut pourtant pas toujours ainsi, en attestent des travaux d'historiens (Cochoy, 1999 ; Fitzgerald, 1995). À son apparition à la fin du XIXe siècle dans les entreprises, le marketing fut considéré comme un progrès humain et un projet éthique. Il permettait d'enfin prendre en considération les attentes des clients, leur donnant même la primauté sur les préférences des actionnaires, les appétences technophiles des ingénieurs ou les considérations organisationnelles. Contrastant avec cette époque, le marketing est aujourd'hui souvent vu comme la cheville ouvrière d'une société de consommation, elle-même désignée responsable d'une grande partie des maux du monde moderne : de l'exploitation de la main-d'œuvre dans les pays à bas coûts au gâchis des ressources naturelles, en passant par la souffrance des consommateurs pris dans des injonctions contradictoires et des décideurs pris au piège de ce modèle économique. Il est donc temps, pour le marketing, d'opérer sa mue (Chandy, Johar, Moorman et Roberts, 2021).

L'Association française du marketing (AFM), soucieuse de sortir d'une vision péjorative du marketing, a ainsi jugé nécessaire de redéfinir le concept de marketing, en tant que « vision spécifique des échanges, qui doivent être équitables et impliquer la création de valeur pour chacune des parties prenantes (individus, organisations, institutions) ». Selon l'AFM, « les pratiques marketing comprennent l'étude des différents publics, de leurs besoins, usages, désirs et aspirations ; la création d'offres de produits, de services et d'expériences ; la diffusion de ces offres dans une perspective marchande ou non marchande. Cela implique l'établissement de relations équitables avec leurs différents partenaires, dans le respect des réglementations, la prise en compte des conséquences futures de ces pratiques sur l'ensemble des parties prenantes et sur la société au sens large ».

3.6.1. Des « nouveaux marketings » en devenir ?

C'est là un défi pour les chercheurs en marketing, qui nécessite de sortir des cadres classiques dans lesquels la discipline tout comme la

pratique peuvent être enfermées. Ainsi, le modèle des 4, 5 ou 7 P (produit, prix, place, promotion, personnel, etc.) ou de segmentation par la valeur (financière) du client, la figure du consommateur maximisateur de son utilité ou de sa satisfaction individuelle, les routes de la persuasion en communication ou les *nudges* pour influencer les comportements questionnent la conception du client qui est sous-tendue par ces techniques et la relation qui est entretenue avec lui. Sortir de ces cadres est l'un des défis qu'ont relevés les chercheurs depuis les années 2000 (Cova et Cova, 2009) en développant les approches dites culturelles de la consommation (CCT) ou transformatives de la consommation (TCR), le macromarketing (approchant le marketing dans sa dynamique de construction sociétale), le marketing social, la logique de service-SDL (*service-dominant logic*) et plus récemment les approches critiques du marketing (Saren *et al.*, 2007). Ces travaux ont donné lieu à des débats et controverses utiles au renouvellement de la discipline et à l'enrichissement des pratiques, même si jugés insuffisants par certains chercheurs appelant à une approche postcoloniale pour laisser la place à de nouvelles conceptions hybrides via la reconnaissance de la diversité des approches (Takhar, 2012).

Le tableau ci-dessous résume les principaux apports de ces approches qui donnent à voir la diversité des cadres théoriques du marketing et des pratiques possibles pour organiser la gestion de la relation entre les acteurs d'un marché. Nous mettons l'accent sur le sens qui est donné à la notion de client, de marché et de valeur, au rôle de la fonction marketing dans l'entreprise, et illustrons chaque approche par des exemples de techniques apportent la preuve que le marketing est un champ qui se renouvelle régulièrement eu égard aux défis de son époque.

TABLEAU 2 - LE RENOUVEAU DES APPROCHES DU MARKETING DEPUIS 2000

	Concepts Client/Marché/Valeur	Catégories de marketing	Exemples
Approche culturelle de la consommation	Le client est acteur de sa consommation Les marchés sont co-construits La valeur est culturelle et « le lien vaut plus que le bien » La valeur d'un bien est liée à son usage, passé et futur	Marketing affinitaire Marketing culturel (dont tribal) Marketing multiculturel Économie circulaire appliquée aux objets	Écodesign Marques régionales Communautés de marques Marché de la seconde main Pratique anti-gaspillage
Logique dominante des services - SDL	La séparation consommateur et producteur est dépassée Les marchés sont co-construits La valeur co-créée	Marketing collaboratif Marketing des plateformes Design de service	Plateformes collaboratives Services conçus avec les clients
Macromarketing	Les consommateurs sont acteurs des marchés conçus comme des écosystèmes (concept d'inter-agence) La valeur est le résultat dans une chaîne globale	Commerce équitable Marketing multi-centrique	Coopérative de consommateurs Filières alternatives de production et de consommation pour la transition écologique, économique et sociale
Transformative consumer research	Le consommateur n'est pas « roi », il doit être sensibilisé/éduqué/et peut s'émanciper de normes apprises Cela nécessite de prendre en compte le secteur marchand mais aussi non marchand, et la valeur sociale associée	Marketing social Dé-marketing	Campagnes de communication pour la santé/le bien-être Nudge

Approche critique Post-colonialisme	Les consommateurs sont dans des champs de forces, gouvernés, mais peuvent aussi gouverner ou résister. Le marché est vu comme un lieu de rapports de domination ou de pouvoirs dont il faut s'extraire en s'émancipant. La valeur dépend des rapports de coopération (bien commun) ou de concurrence	Commerce alternatif, Commerce responsable / sociétal, Innovation sociale.	Associations de maintien de l'agriculture paysanne Sociétés coopératives d'intérêt collectif dirigées par les consommateurs Système d'échanges locaux (SEL)

À travers cette synthèse, nous pouvons identifier des pistes théoriques et pratiques (ici entendues comme actions morales) des organisations à même d'orienter les choix en matière de contenus d'enseignements du marketing dans des perspectives sortant de l'individualisme méthodologique et de la référence au paradigme de la maximisation. Ces exemples démontrent la possibilité d'agir en marché et d'organiser des échanges avec une diversité des approches, selon des principes coopératifs, de mutualisation des ressources et des risques (comme dans les Amap), ou du collaboratif comme dans les plateformes. Cependant, l'approche réflexive est essentielle pour maintenir une vigilance et éviter de reproduire le même système, là où on imagine créer du neuf (Cova et Cova, 2009).

3.6.2. Les controverses autour des *nudges*

Le *nudge*, terme anglais souvent traduit par « incitation douce », est un outil de changement des comportements issu des sciences comportementales. Il s'appuie sur une connaissance fine des biais de décision et des freins et leviers d'action, pour construire une architecture de choix destinée à favoriser un comportement prédéfini, sans

contrainte. Par exemple, actionner le mode recto-verso par défaut sur une imprimante est un *nudge* reposant sur notre tendance à limiter les efforts : ce *nudge* réduit la consommation de papier, sans interdire d'imprimer uniquement en recto. Les *nudges* rencontrent un succès croissant depuis la publication du livre éponyme de Thaler et Sunstein (2008), puis l'attribution du « prix Nobel d'économie » à Thaler en 2017. Ils permettent en effet de modifier rapidement les comportements sans nécessairement influencer les attitudes. Ils donnent donc des résultats facilement mesurables par des expérimentations, pour un coût parfois très faible. Ils ont donc logiquement attiré l'attention de pouvoirs publics appauvris par la crise financière de 2007-2008, ajoutant un outil à la panoplie classique en politique publique – l'éducation, la fiscalité, la réglementation. Pour les mêmes raisons, les *nudges* suscitent désormais l'intérêt des services marketing dans les entreprises. Ainsi, les *Nudging for Good Awards* organisés par l'Association européenne des marques ont récompensé en 2017 un patch photosensible permettant de visualiser en temps réel les effets des rayons UV sur la peau, en jouant sur la saillance. En 2019, un prix a été remis à un dispositif connecté incitant les parents à recycler les couches de leur bébé dans des poubelles prévues à cet effet, en s'appuyant sur la comparaison sociale et la récompense.

Le *nudge*, reposant sur un « paternalisme libertaire », suscite aussi de nombreuses polémiques. D'abord, on lui reproche son caractère manipulatoire, puisque les personnes ont l'impression de décider librement, sans généralement être conscientes qu'on les pousse vers un choix particulier. Ensuite, on lui oppose son aspect paternaliste, car définir pour autrui un comportement souhaitable soulève des questions éthiques et politiques majeures (Etchanchu et Djelic, 2019). Enfin, on pointe les dérives possibles du *nudge* si les comportements promus nuisent aux individus concernés et à la société dans son ensemble. C'est ce que Thaler et Sunstein appellent le *sludge* (vase, boue) ou le *dark nudge*, pour qualifier les *nudges* dont l'objectif serait contraire à l'intérêt de l'individu.

3.6.3. Le marketing au-delà du bien et du mal

Les techniques marketing constituent des leviers puissants pour construire les marchés. Ainsi, au tournant du XXIe siècle, les consommateurs, en recherche de gain de temps suite aux transformations des conditions de vie et de travail, étaient demandeurs de *snacking* et de plats préparés dits « nomades », en portions individuelles, ce qui a à la fois engendré du risque nutritionnel et une grande quantité d'emballages. Les entreprises, via leur marketing, ont développé le marché des plats préparés, mais les clients ou les pouvoirs publics y ont également contribué, à une époque où les conséquences à long terme de ces décisions n'étaient pas prises en compte. Au regard de l'état des connaissances sur les enjeux environnementaux de ces pratiques de consommation, le défi est aujourd'hui, pour l'ensemble de ces parties prenantes, et en particulier les dirigeants d'entreprises, d'entrer dans un nouveau paradigme qui place au premier plan le souci de réduire les externalités négatives sur un plan écologique et social. Pour que la dynamique des marchés s'enclenche en faveur du développement durable, il faudrait un alignement entre les attentes des différentes parties prenantes : le marketing pourrait y contribuer. Dans un contexte de normalisation institutionnelle en faveur du développement durable, une combinaison originale des techniques du marketing avec une éthique de la responsabilité est à la portée des organisations et des acteurs du marché pour engendrer une dynamique vertueuse.

3.7. Sortir d'une vision instrumentale des ressources humaines

Il n'est pas inhabituel de voir la gestion des ressources humaines (GRH) réduite à une simple application de méthodes et d'outils. Cette conception s'inscrit dans ce que Brabet (1993) a désigné comme le « modèle instrumental » de la GRH. Dans ce modèle qui postule une convergence des intérêts et des finalités de l'ensemble des acteurs sociaux, le marché s'impose à l'entreprise comme instrument

rationnel de production. La GRH est là pour contribuer à l'optimisation des résultats économiques, en tenant compte du contexte juridique et des valeurs des dirigeants.

La vision universaliste et normative que véhicule le modèle instrumental rencontre de nombreuses pierres d'achoppement. La GRH « classique », caractéristique de ce modèle, repose implicitement sur le postulat de salariés normalement dociles, des « objets de gestion » donnant lieu à des actions programmées et planifiées, travaillant dans de grandes structures marchandes (ou en voie de marchandisation), à l'abri des turbulences que connaît la société. En outre, s'agissant d'une matière complexe et réservée, elle serait l'exclusivité de spécialistes, DRH ou consultants experts. Certains contestent légitimement cette vision en raison des valeurs qui la sous-tendent. Mais nous préférerons lui opposer des jugements de réalité :

1. Le statut de la « ressource humaine » comme objet de gestion est mis à mal par les comportements d'acteurs.
2. Les organisations ne sont pas des forteresses à l'abri des turbulences sociales et des attentes sociétales.
3. Les formes d'organisation sont multiples (associations, établissements publics, etc.), ce qui appelle des réponses gestionnaires contextualisées.
4. L'éclatement des formes d'emploi (intérim, sous-traitance, freelance, etc.) fait de plus en plus reposer sur l'individu la charge de gestion.

Reprenons chacun de ces points successivement pour en tirer les conséquences en termes d'enseignement de la discipline.

3.7.1. Reconnaître aux travailleurs leur dimension de sujets et d'acteurs

C'est justement parce que les « ressources humaines » ne sont pas de simples agents économiques, mais aussi des acteurs sociaux et des sujets psychologiques que les dispositifs proposés par les gestionnaires

sont négociés, réinterprétés, voire rejetés. Dès lors, il est nécessaire de mobiliser les approches nécessaires à la compréhension de l'individu et de ses comportements qu'offrent les sciences humaines et sociales (SHS). Néanmoins, la contribution des SHS à la GRH ne peut être que modeste. Il n'existe aucune solution idéale à des problèmes humains. Plutôt qu'à prétendre les résoudre de manière sûre en recourant à ce que certains programmes d'enseignement à visée utilitariste nomment « comportement organisationnel », nous pensons qu'il vaut mieux s'appliquer à les mobiliser dans l'aide à la formulation de ces problèmes. Poser correctement un problème d'action, ça n'est pas le résoudre à tout coup, mais c'est s'éviter le gaspillage de temps et d'énergie qu'entraîne inévitablement le recours à des solutions toutes faites pour répondre à des problèmes mal posés.

3.7.2. Ouvrir la GRH sur les attentes sociétales

L'entreprise ne fonctionne pas dans une bulle. Elle est inscrite dans la société qui la produit et qu'elle produit, vis-à-vis de laquelle elle a une responsabilité. C'est de cela qu'il s'agit quand on évoque la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). Si, depuis les années 2000, ce thème s'affiche abondamment dans la communication externe, il s'incarne finalement peu en GRH et les salariés sont bien éloignés des discours sur « l'importance stratégique de la RSE ». Le social interne reste le parent pauvre de la RSE. « Ouvrir la GRH sur les attentes sociétales » ce n'est pas seulement se plier aux injonctions du législateur pour assurer une conformité à des règles d'ordre public. Car le caractère formel d'engagements ritualisés menace leur efficience réelle. Associer les salariés étroitement à la réussite de la RSE réclame plus que le respect des règles de droit ou de normes professionnelles. Il est donc utile dans les enseignements de GRH d'insister sur les enjeux des droits humains comme de l'impact environnemental des actions des salariés.

Par ailleurs, on ne peut se limiter à une transposition pure et simple des standards de la grande entreprise marchande à des organisations

dont la mission est tout autre. La multiplicité des formes d'organisation (associations, secteur public, etc.) rend nécessaire une réflexion sur l'alignement de la gestion des ressources humaines aux objectifs de l'organisation. Ainsi, les objectifs de rentabilité financière ou le court-termisme qui caractérisent les organisations marchandes structurent fortement les politiques de GRH (en matière de gestion des effectifs, par exemple). Dès lors, enseigner la GRH à travers le seul prisme de l'organisation marchande risque d'imposer un *one best way* qui de fait ne convient pas à toutes les organisations. Au-delà de la distinction entre secteurs marchand et non marchand, il existe aussi de nombreux facteurs de contingence, par exemple la taille ou l'ancienneté de l'organisation. L'importance grandissante des petites et jeunes organisations (start-up par exemple) en nombre et en volume d'activité souligne que le modèle standard de la grande entreprise n'est plus si standard. Or, il est illusoire de vouloir transposer les modèles de GRH des grandes entreprises ayant souvent une certaine ancienneté à des petites structures datant parfois seulement de quelques années : par exemple, la standardisation des processus de travail et de la GRH souvent caractéristique de la grande entreprise reste l'exception dans les petites structures. L'enseignement de la GRH gagnerait donc à tenir compte de la multiplicité des formes d'organisation, notamment en diversifiant les modèles de GRH proposés en exemple, ou encore en acceptant de tenir compte du fait que la transposition des modèles classiques reste hasardeuse pour certains types d'organisations.

3.7.3. Revaloriser la santé au travail

À l'heure de la transition écologique et sociale, la santé au travail apparaît de plus en plus comme un enjeu incontournable pour la société et comme objet de recherche à part entière en sciences de gestion (Chakor *et al.*, 2015). De cette notion polysémique dont les différentes acceptions ont évolué au fil du temps, on retiendra que la santé au travail ne vise pas seulement l'absence de maladie, ou d'infirmité, mais qu'elle s'attache à améliorer les conditions de travail, à protéger la santé physique et mentale des travailleurs et à tendre vers leur

bien-être. Or, le mal-être, les souffrances au travail, le désengagement des salariés sont des phénomènes bien réels, d'actualité et les coûts directs/cachés de l'absentéisme qui pèsent sur les entreprises sont colossaux (Cappelletti et Savall, 2018). Les recherches montrent que les dysfonctionnements à l'origine de ces maux trouvent le plus souvent racine dans des organisations défaillantes, des conditions de travail dégradées et des pratiques managériales pas assez centrées sur l'humain et le travail. Par contraste, si le bien-être au travail a des effets bénéfiques sur les travailleurs, ces effets se répercutent également sur les organisations (Bietry et Creusier, 2013) et sur la société tout entière. Plus largement, des voix s'élèvent aujourd'hui pour suggérer que le bien-être au travail ne s'oppose pas à la performance de l'entreprise (Bernard et Abord de Chatillon, 2019) et « qu'il existerait une corrélation très positive entre la prévention des risques professionnels et la performance économique des entreprises en France » (Dares, 2020). Tout dépend bien entendu de la façon dont cette performance est approchée dans les organisations et sur quels indicateurs sa mesure est fondée.

Une série de rapports publics réalisée au cours des quinze dernières années a mis en évidence les lacunes dans la formation des dirigeants et managers concernant la prise en compte des enjeux de santé et de management du travail (Dab, 2008 ; Lachman, Larose et Pénicaud, 2010 ; ANACT, 2017). La transition écologique et sociale est un prérequis au développement soutenable de nos organisations et à la préservation des communs. Elle ne peut s'envisager qu'avec des travailleurs en bonne santé. Elle suppose des changements dans les pratiques de consommation mais surtout des transformations structurelles dans les processus de production, d'organisation et d'encadrement du travail. Cela implique d'agir dès la formation initiale en préparant les étudiants à développer des compétences de gestion intégrant les dimensions santé et prévention des risques professionnels, et, plus généralement, en favorisant l'apprentissage d'un management humain (Taskin, Dietrich et Gomez, 2016). La santé ne s'externalise pas, c'est

une obligation pour l'employeur, ce devrait être une priorité pour le dialogue social et le management, mais cela constitue sans nul doute un levier puissant de création de valeur à long terme et un des enjeux forts de la transition écologique et sociale.

3.7.4. Démocratiser l'enseignement de la GRH

Si, comme on l'entend souvent, le salarié est devenu « acteur de son parcours professionnel », il devient urgent de l'équiper en lui transmettant les connaissances nécessaires à l'exercice de ce rôle. De plus, la multiplication de formes de contrat dérogeant à la norme du contrat à durée indéterminée, signé avec un seul employeur, nécessite de la part du travailleur qu'il se gère lui-même comme une ressource, à la fois sur le plan de la carrière et sur le plan administratif. Cela suppose donc de former les individus sur ces deux plans. Les notions d'employabilité, de gestion de carrière, de parcours professionnels, gagneraient ainsi à être diffusées auprès de l'ensemble des étudiants, et pas seulement ceux qui se destinent à la fonction RH, de façon à les sensibiliser à ces enjeux. L'enseignement de la GRH pourrait donc tenir compte de ce phénomène, notamment en s'étendant à des formations hors RH, de façon à ce que tous les citoyens acquièrent un socle commun de connaissances en GRH. Cette démocratisation pourrait aussi passer par une réflexion et une prise de recul sur la GRH dès les niveaux licence, et non seulement, comme c'est majoritairement le cas aujourd'hui, à partir du niveau master. En définitive, pour tenir compte de ces éléments, ne faut-il pas se demander aujourd'hui s'il convient de continuer à parler de « gestion des ressources humaines » ? Cette expression nous apparaît de moins en moins adaptée à la réalité des pratiques professionnelles de ceux qui font métier dans les organisations de gérer ce qu'on désignait jadis comme « le personnel ». Ne s'agirait-il pas plutôt de gérer le « facteur » travail ? Nous reprenons là l'invitation de Jocelyne Barreau (1999), qui constatait que la conception du travail portée par les dirigeants variait d'une organisation à l'autre. Le fait de savoir si ceux qui travaillent sont un coût ou une ressource dépend de nombreux éléments (secteur d'activité,

philosophie managériale, rapports de pouvoir dans l'entreprise et la société, etc.). « Gestion du travail », argumentait Barreau, est « un terme neutre n'impliquant aucune appréciation a priori sur cette conception » (p. 9). Or, le travail reste aujourd'hui un angle mort dans les représentations des dirigeants (Gilbert et Noël, 2021), y compris dans celles des professionnels de la GRH, davantage portés à l'examen des indicateurs supposés en rendre compte qu'à l'observation directe du terrain. Se réinterroger sur le travail, ses transformations, et sur sa gestion constitue à coup sûr un stimulant chantier pour les enseignants de la discipline.

3.8. Vers des systèmes d'information frugaux

Les systèmes d'information (SI) sont une réponse aux problématiques de collecte, enregistrement, traitement et communication d'informations (Reix *et al.*, 2016). En 3 300 avant notre ère, au moment de l'invention de l'écriture, des tablettes d'argile étaient utilisées pour l'enregistrement et le suivi des échanges de produits alimentaires. De cet exemple, il faut retenir que les SI prennent des formes différentes selon les époques, les lieux et les cultures, et qu'ils produisent des effets observables tant sur le plan économique, écologique, que social. Leurs impacts se sont par ailleurs considérablement accentués avec le développement de l'électronique et la diffusion de la culture occidentale à travers le monde. Sur le plan écologique, les technologies de l'information et de la communication (TIC) opèrent en effet de profonds bouleversements (Rodhain, 2019). Les matières premières nécessaires pour produire les matériels et les infrastructures informatiques sont essentiellement d'origine minérale non renouvelable, et réclament de multiples transformations polluantes. L'extraction des terres rares nécessaires à la fabrication des matériels est fortement consommatrice d'énergie fossile. La question de l'épuisement de ces ressources non renouvelables et des pollutions qui en découlent doit donc être posée. Prise dans son ensemble, la consommation électrique de tous ces matériels ne cesse d'augmenter, avec un fort impact sur

le changement climatique (Belkhir et Elmeligi, 2018). Du point de vue social par ailleurs, les TIC demandent de lourds investissements en capital pour être maîtrisées. L'importance des investissements nécessaires crée et accentue les inégalités d'accès, de traitement et d'enregistrement des informations. On constate que les fractures numériques se multiplient à toutes les échelles. Il y a un grand déséquilibre entre ceux qui détiennent l'information et les moyens de son traitement, et ceux qui n'en ont que l'usage. La question de l'égalité sociale mérite donc autant d'attention que la question écologique. Les SI informatisés ont pris une telle place dans notre société que plusieurs acteurs, comme l'ONU, parlent désormais de « société de l'information » (Sommet mondial sur la société de l'information, 2003). Dans cette société de l'information, la problématique de la transition écologique et sociale des SI est porteuse d'enjeux critiques.

Le développement des SI a adopté pour longtemps et majoritairement le paradigme fonctionnaliste (Kautz, Madsen et Norbjerg, 2007). Le regard principal est donc porté sur l'amélioration des performances des SI avec une focalisation sur la performance financière. Les externalités négatives sur la nature et sur la société ne sont guère prises en compte. La vision fonctionnaliste renvoie les utilisateurs des SI à un statut de ressources (voir section 3.7) qu'il s'agit d'exploiter. Il n'est donc pas surprenant que les SI soient souvent vécus par les utilisateurs comme un instrument d'oppression et d'aliénation au travail (voire d'exclusion sociale lorsque l'informatisation se traduit par des suppressions d'emplois).

Les modèles dominants en SI se focalisent sur les avantages économiques de l'usage des SI et négligent les impacts environnementaux. Notamment, la discipline n'a pas intégré dans ses modèles un phénomène pourtant connu depuis 150 ans appelé « effet de rebond », ou « paradoxe de Jevons » (Owen et Boulanger, 2013). Ce paradoxe énonce que les progrès techniques permettant des économies d'énergie aboutissent contre-intuitivement à l'augmentation des consommations

d'énergie. À titre illustratif, les progrès réalisés sur l'autonomie énergétique des smartphones a permis une baisse des consommations individuelles de ces appareils, mais a entraîné en retour une augmentation totale de l'énergie consommée par l'ensemble des smartphones en renforçant l'attractivité et donc la diffusion de ces produits.

Des modèles alternatifs existent (Alban *et al.*, 2018 ; Vitari *et al.*, 2013 ; Vitari, 2012). Ils ouvrent un champ de questionnement autour de la soutenabilité sociale et de la soutenabilité écologique des SI. Si, dans les modèles dominants, les personnes sont considérées comme une ressource, la transition sociale et environnementale nous invite à considérer les individus comme la finalité et donc à favoriser leur émancipation et l'équité sociale. Concernant l'émancipation, un exemple de SI conçu en intégrant cette finalité est Wikipédia (Cardon et Levrel, 2009). Entre autres fonctionnalités, l'environnement wiki permet des discussions libres entre les coauteurs du même article selon une logique de pairs. À propos de l'équité sociale, la mise en place de solutions d'e-gouvernement exerce un impact favorable sur la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales, et facilite l'élévation sociale. Ainsi, la gouvernance du SI peut être alignée sur un modèle de gouvernance multi-parties prenantes.

Dans les modèles dominants, l'accès aux données et informations est volontairement limité, car mettant en jeu des questions de pouvoir. La transition environnementale et sociale devrait nous orienter vers une plus grande ouverture des données au public. Certaines administrations publiques ont donné l'exemple, à travers, notamment, le site www.data.gouv.fr. Cette perspective ouvre la voie au fait de considérer ces données et informations comme des biens communs et une potentielle source d'innovations.

De manière générale, les logiciels sont la propriété exclusive de leur développeur ou des entreprises qui les emploient. On parle alors de « logiciel propriétaire ». Les logiciels libres s'inscrivent à

contre-courant de cette propriété exclusive. Ils peuvent être utilisés librement, être distribués en garantissant l'accès au code source, être modifiés sans limite dans leur version originelle ou dans des versions modifiées. Le développement de logiciels libres est très intéressant à suivre car certains projets sont portés par des centaines de volontaires bénévoles à travers le monde et les procédures d'édition du logiciel sont définies par les membres mêmes de la communauté de développeurs. C'est un mouvement qui rassemble de nombreux développeurs qui trouvent là un moyen de donner davantage de sens à leur activité. Au-delà des logiciels, le matériel peut lui aussi être « ouvert », c'est-à-dire que sa conception elle-même devient accessible gratuitement. On peut alors théoriquement le fabriquer soi-même, l'adapter, le modifier, l'améliorer et le redistribuer une fois amélioré. À titre d'exemple, le mouvement Open-Source Hardware (OSH) se donne pour objectif de faciliter l'accès de tous aux détails de la conception de matériels informatiques. Afin de favoriser la fabrication de matériel, les procédés de fabrication et les composants choisis sont standards et facilement accessibles.

La transition ouvre la voie à des procédures conçues de manière collaborative par les utilisateurs eux-mêmes. Si les utilisateurs des SI alternatifs sont davantage informés et émancipés, cela n'est malgré tout pas suffisant pour répondre aux enjeux environnementaux (Vidalenc, 2019). Il est en effet également nécessaire d'envisager une partielle « désinformatisation » des SI informatisés. Une première réponse vient des approches *low tech* et des SI frugaux, c'est-à-dire des SI capables de satisfaire les besoins des utilisateurs en demandant moins de ressources lors de leur développement et de leur usage (Bihouix, 2014 ; Belkhir et Elmeligi, 2018). Pour éviter l'effet rebond, la frugalité est un principe qui se porte tant sur les systèmes en place (pour en réduire l'obsolescence) que sur les systèmes émergents (pour en minimiser l'impact) afin de réduire globalement l'ensemble des usages. Afin de nous donner de meilleurs moyens pour accomplir cette transition, l'approche par cycle de vie peut également jouer un rôle

important. Elle permet notamment d'arrêter de focaliser notre attention sur l'usage des SI et leurs effets économiques, comme cela a été le cas pour la plupart des modèles dominants. Si dans le domaine des SI le concept de cycle de vie est bien présent pour la gestion de projet, ce que nous proposons est l'extension de l'approche par une analyse écologique et sociale du cycle de vie des SI. Les premières initiatives datent des années 1970, sa standardisation dans les années 1990 (International Standardization Organization, 2016), et depuis, sa pratique s'est diffusée dans de nombreux secteurs. Elle est un instrument clé de l'économie circulaire (voir section 3.2.6). Toutefois, les SI sont et restent un objet peu analysé dans leur cycle de vie. La méthode est en cours d'extension pour qu'un bilan social, et pas seulement écologique, puisse être fait. On parle alors d'analyse sociale du cycle de vie (*Life Cycle Initiative*, 2020). Si la méthode pourrait se limiter à décrire le bilan écologique et social d'un SI, l'approche est une aide précieuse pour intervenir sur le cycle de vie du SI pour réduire ses impacts négatifs et élargir ses impacts positifs tant sur les dimensions écologiques que sur les dimensions sociales.

3.9. Repenser les chaînes d'approvisionnement à l'horizon d'une transition écologique

Au cœur des questions d'acheminement et de conditionnement, les chaînes d'approvisionnement occupent une place déterminante face aux enjeux majeurs et globaux. Pour comprendre comment elles peuvent se transformer au service de la transition écologique, il faut comme préalable tenir compte de leur histoire récente. Les chaînes d'approvisionnement industrielles et commerciales (*supply chain*) ont connu des évolutions majeures au cours des quarante dernières années, notamment en raison des évolutions des stratégies des entreprises multinationales. Ces évolutions ont constitué un des facteurs explicatifs de la mondialisation mais aussi de la fragmentation et dispersion internationales des processus d'approvisionnement, de production et de distribution. Deux tendances caractérisent les stratégies des

entreprises multinationales : l'externalisation (*outsourcing*) et la délocalisation (*offshoring*) des activités. Ces caractéristiques ont été permises par l'évolution des accords commerciaux internationaux et la croissance de la demande dans les économies en développement. L'évolution des technologies de la communication et le développement des services, en particulier transport et logistique, ont facilité la mise en œuvre de ces stratégies (OCDE, 2017).

Dans un contexte de régulation par le marché, le management des chaînes d'approvisionnement (*supply chain management*) s'est profondément renouvelé afin de structurer le réseau d'activités composant la chaîne d'approvisionnement et favoriser l'intégration de l'ensemble des étapes et des fonctions permettant de répondre à la demande des clients, pour obtenir un avantage concurrentiel. Fondé sur l'analyse systémique de Forrester (1958), Mentzer *et al.* (2001, p. 18) définissent le management de la chaîne d'approvisionnement comme « la coordination stratégique des fonctions et les tactiques entre ces fonctions, à l'intérieur d'une organisation ou entre organisations participant à la chaîne d'approvisionnement afin d'améliorer la performance à long terme des organisations participantes et de la chaîne dans son ensemble ». Le *supply chain management* s'appuie sur des choix stratégiques tels que l'externalisation d'activités, la localisation des unités de production et leur capacité, le choix des partenaires ou de modes de transport et des choix organisationnels favorisant l'intégration des fonctions et la coordination des différents acteurs.

Cependant, des auteurs notent que la question de la performance à long terme ne peut se réduire au seul profit financier, et qu'elle doit intégrer des considérations environnementales et sociales (Seuring et Müller, 2008). Dès 2003, Sarkis propose un cadre conceptuel, fondé sur l'écologie industrielle, permettant d'intégrer la dimension environnementale dans le management stratégique et opérationnel de la chaîne d'approvisionnement. L'écologie industrielle préfigure les

discours contemporains sur l'économie circulaire (voir section 3.2.6.) : un écosystème est caractérisé par son degré d'ouverture permettant de distinguer un système ouvert dans lequel peu de matière ou d'énergie demeure dans le système, d'un système totalement fermé (aucune matière ou énergie ne quitte le système). Dans ce cadre, Sarkis (2003) présente quatre pratiques organisationnelles, impactant la dimension environnementale de la chaîne d'approvisionnement, de la conception des produits à celle des processus : la réduction (passant principalement par l'efficience accrue dans l'utilisation des ressources et la réduction des déchets), la réutilisation, le reconditionnement et le recyclage. Les trois dernières pratiques supposent le développement d'une logistique inversée, ce qui permet de fermer le système mais reste difficile à mettre en œuvre tant la dimension institutionnelle (au niveau des industries et des États) est fondamentale. Zhu et Sarkis (2004) soulignent que la mise en œuvre intégrée de ces quatre pratiques est susceptible d'améliorer la performance financière de l'entreprise. Malgré tout, la corrélation entre la dimension économique et les dimensions sociales et environnementales demeure largement problématique et peut constituer une barrière au développement du management durable de la chaîne d'approvisionnement (Seuring et Müller, 2008).

L'intégration de la durabilité conduit au management durable de la chaîne d'approvisionnement. Le respect des critères environnementaux et sociaux résulte des incitations et pressions des parties prenantes (en particulier clients et gouvernements) et se diffuse de l'aval vers l'amont de la chaîne d'approvisionnement (Seuring et Müller, 2008). Le management durable de la chaîne d'approvisionnement suppose, tout d'abord, une vision plus large que ce qui est strictement nécessaire dans une logique uniquement économique : il nécessite une coopération plus étroite avec les fournisseurs et leurs propres fournisseurs tout au long de la chaîne. La mise en place de dispositifs d'évaluation environnementale et sociale des fournisseurs en amont et en cours de transaction s'est fortement

développée au cours des années récentes. En second lieu, le management durable de la chaîne s'appuie sur des produits eux-mêmes respectueux de l'environnement. Sarkis (2003) et Seuring et Müller (2008) restent les chercheurs les plus cités dans la littérature sur la chaîne d'approvisionnement durable (Fahimnia *et al.*, 2015) et soulignent que le management durable de la chaîne d'approvisionnement repose simultanément sur le management du produit et des processus de production.

Concernant le management durable de la chaîne d'approvisionnement, les questions d'évaluation sont centrales. Cependant, évaluer l'impact environnemental d'un produit sur son cycle de vie étant donné la chaîne d'approvisionnement reste un défi. Si l'évaluation sur le cycle de vie est largement admise (norme ISO 14000 depuis 2006), les hypothèses méthodologiques et la disponibilité des données soulèvent un certain nombre de difficultés. La FAO (2010) souligne que, en 2007, l'industrie laitière a émis 2 000 millions de tonnes de CO_2 (équivalent) et analyse la production laitière en distinguant deux étapes principales, l'élevage et la transformation-distribution. En ce qui concerne l'élevage, les émissions de CO_2 représentent 93 % des émissions sur le cycle de vie du produit et dépendent étroitement de la région de production (faibles en Europe, moyenne en Asie et plus fortes en Afrique). De manière similaire, les émissions d'équivalent CO_2 concernant la transformation varient fortement suivant les régions en fonction des caractéristiques régionales de production d'énergie et suivant la nature des produits obtenus. Ces constats soulignent combien l'avantage comparatif des nations n'est pas seulement économique, mais également écologique. La répartition internationale des unités de production et la structuration du réseau d'approvisionnement pourraient donc se fonder sur des conditions environnementales.

La transition écologique repose en partie sur le projet de décarbonisation des chaînes logistiques (World Economic Forum, 2009) qui

propose de réduire de 50 % les émissions de gaz à effet de serre du secteur du transport de marchandises et de la logistique. L'approche retenue est de dépasser les initiatives internes aux entreprises du secteur logistique et transport, afin d'adopter une vision des émissions de carbone sur toutes les étapes du cycle de vie du produit. La localisation des zones de production et l'optimisation des réseaux d'approvisionnement demeurent des sources importantes de décarbonisation, comme le souligne l'analyse de la FAO. Selon le rapport, le recours à des technologies propres pour les véhicules et bâtiments, la réduction de la vitesse (et donc de la réactivité) des transports et la gestion des emballages constituent les principales voies à suivre afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Les mesures proposées concernent de nombreux acteurs tels que les industriels et prestataires logistiques et de transport, mais aussi les consommateurs et les pouvoirs publics chargés de proposer des normes de mesure des émissions carbone. L'International Transport Forum propose des mesures concernant la décarbonisation du transport routier de marchandises autour des questions de technologie (véhicules, fuels propres…) et la coopération entre les prestataires logistiques et de transport.

Ces quelques développements soulignent l'importance des dimensions sociales et environnementales des chaînes d'approvisionnement et les réflexions et pistes permettant de les transformer en véritables chaînes de valeur participant activement à la transition écologique et au développement humain. Cette évolution suppose, comme le soulignent les études citées, une transformation des choix stratégiques des organisations gouvernant les chaînes d'approvisionnement et une implication des parties prenantes dans cette gouvernance. Elle suppose également une transformation des règles du jeu de l'économie mondialisée[1].

1. À l'instar de ce que cherchent à faire la loi française sur le devoir de vigilance et le projet de traité ONU sur les obligations devant incomber aux multinationales et aux États.

ENTRETIEN AVEC AURÉLIEN ACQUIER[1] : « LES FRONTIÈRES DISCIPLINAIRES DU MANAGEMENT SONT PROFONDÉMENT REQUESTIONNÉES PAR LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE. »

Nathalie Lallemand-Stempak : De quelle manière faut-il, selon vous, repenser les sciences de gestion à l'heure de la transition écologique et sociale ?

Aurélien Acquier : Il faut d'abord rappeler que l'économie et le management sont indissociables de l'anthropocène, cette nouvelle ère où les sociétés humaines exercent une influence décisive et dominante sur les écosystèmes naturels, à l'échelle globale. Dans les différentes périodisations de l'anthropocène, les révolutions productives, qu'elles soient agricoles ou industrielles sont souvent prises comme début — ou *a minima* comme moment clé — de l'anthropocène, car elles marquent des étapes décisives dans la domestication de la nature à des fins productives. En contribuant à la rationalisation de nos sociétés, l'économie et le management sont donc à la fois des marqueurs, des symptômes et des amplificateurs de l'anthropocène. Et certains auteurs, tels que Jason Moore ou Christophe Bonneuil, préfèrent d'ailleurs le terme de capitalocène à celui d'anthropocène pour souligner que ce n'est pas seulement l'empreinte indifférenciée des hommes qui est en jeu dans cette nouvelle période, mais l'émergence du capitalisme et ses implications en termes de domestication de la nature et du vivant.

Mais alors que le management et l'économie sont au cœur de l'anthropocène, les disciplines de l'économie et du management se sont largement construites en dehors des

1. Aurélien Acquier est professeur à ESCP Business School et doyen associé à la transition écologique de l'établissement. Propos recueillis le 25 novembre 2021.

considérations écologiques. Nous connaissons la désormais fameuse citation de Jean-Baptiste Say qui considérait les ressources naturelles comme infinies et gratuites, et donc comme ne faisant pas partie des objets des sciences économiques. Pour la recherche et l'enseignement en management, la transition écologique et sociale soulève donc un enjeu de renouvellement disciplinaire très important, qui va selon moi bien au-delà de l'adaptation de chaque sous-discipline du management (finance, marketing, stratégie, théorie des organisations, etc.). Évidemment, chacune de ces sous-disciplines a son rôle à jouer et sa mue à réaliser pour intégrer la réalité des enjeux de transition écologique et sociale, mais cette transformation n'est sans doute pas suffisante. Il y a en effet un réel besoin d'ouverture disciplinaire du management vers l'agronomie, la biologie, la physique mais aussi la philosophie et les sciences sociales, et tout ce qu'on pourrait appeler les « sciences écologiques » afin de revisiter nos disciplines. C'est essentiel pour améliorer notre compréhension des mécanismes de la biodiversité et du climat. Les enjeux et leur ampleur restent selon mon expérience très mal compris dans nos disciplines, à la fois par nos publics – les étudiants que nous formons en formation initiale et continue –, mais aussi par la plupart des enseignants chercheurs, y compris, souvent, les enseignants chercheurs en RSE, en éthique des affaires, développement durable ou économistes de l'environnement eux-mêmes.

Un exemple concret : aujourd'hui, le management ou l'économie ne pensent pas l'irréversibilité des dommages écologiques, ni la problématique des points de bascule (*tipping points* en anglais), qui marquent des seuils d'emballement de la biosphère au-delà desquels les dérèglements deviennent majeurs et hors de contrôle. Les

dérèglements climatiques nous confrontent à des dommages sans retour, systémiques et non linéaires, ce qui va totalement à l'encontre de nos approches classiques de pensée et de gestion de crise, qui voient les crises comme des déstabilisations temporaires suivie d'ajustements avant retour à l'équilibre.

Autre exemple : d'un point de vue plus philosophique et normatif, si l'on supprime le dualisme entre nature et culture et si l'on acte l'existence de limites planétaires, nous devons repenser la finalité de l'entreprise. De même, si nous voulons resituer le bien commun ou l'habitabilité comme horizon pour nos systèmes économiques, nous devons repenser notre rapport à la croissance. Ces enjeux ne sont pas totalement intégrés dans les innovations de gouvernance discutées aujourd'hui : est-ce que l'entreprise à mission ou l'ESS, qui sont promues comme modèles alternatifs, constituent des réponses à ces questions ?

Pour moi ces thématiques font sauter des frontières que l'on croyait stables entre sciences politiques, management, éthique, économie et sciences naturelles. La transition écologique est l'occasion de dépasser une vision strictement fonctionnelle du management. Dans le sillon des travaux d'Armand Hatchuel, il me semble utile d'envisager la gestion non pas comme une série de fonctions fayoliennes issues de la révolution industrielle, mais comme l'étude des modèles et des processus de rationalisation de l'action collective (David *et al.*, 2012).

N. L.-S. : Et, de votre point de vue, ce n'est pas la voie qui est actuellement poursuivie par les établissements d'enseignement en gestion ?

A. A. : Oui et non. Aujourd'hui il y a une grande ambiguïté dans la manière dont les établissements peuvent et doivent

répondre à cet enjeu de transition. En juillet 2020, Jean Jouzel et Luc Abbadie ont remis le rapport « Enseigner la transition écologique dans l'enseignement supérieur » à la ministre de l'Enseignement supérieur. Dans ses recommandations, le rapport appelle à ce que « 100 % des étudiants sortant de l'enseignement supérieur en formation initiale aient été formés aux enjeux, voies et moyens de la transition écologique », en tenant compte « des spécificités des filières [...] et dans le respect de l'autonomie des établissements ». Le risque que je perçois, en management, serait de déboucher sur un aggiornamento *a minima* des disciplines existantes, en considérant que l'on aura fait le travail en introduisant de nouveaux contenus au sein de chaque sous-discipline : finance « verte », ESG, reporting extra-financier, marketing « responsable » et stratégie de « shared value ». C'est évidemment nécessaire et c'est une partie très importante du travail, mais cela ne fait pas système. Et il est indispensable d'assurer en amont une réelle compréhension de l'ampleur des enjeux liés aux défis climatiques, à l'érosion de la biodiversité, à la raréfaction des ressources et aux conséquences sur nos systèmes économiques et sociaux. Il faut insuffler un réel renouvellement des paradigmes et de la discipline. Enfin, il y a tout une série de nouvelles connaissances et compétences à développer en lien avec ces transformations. Sur les enjeux de transition écologique, il faut se méfier du risque de « faux consensus », qui consisterait à croire que l'on a répondu aux enjeux globaux sans les avoir compris en profondeur, dans leur dimension systémique, et en y répondant à travers une adaptation à la marge dans chaque discipline.

N. L.-S. : Pouvez-vous décrire la démarche que vous mettez en œuvre à l'ESCP ?

A. A. : En matière d'enseignements, la démarche qui nous a animés au sein de l'ESCP au cours de ces dernières années a été de créer des espaces et des contenus dédiés sur des grands enjeux de la transition, avec l'objectif de donner un socle commun de compréhension à nos étudiants à travers des cours fondamentaux et séminaires obligatoires pour l'ensemble des étudiants. L'idée est de donner un bagage minimum sur les grands enjeux et de faire le lien avec nos modèles de croissance et leurs limites, et aborder le rôle de l'entreprise sur ces sujets.

Nous avons aussi introduit des cours d'approfondissement plus spécialisés, par exemple autour des problématiques énergie / climat et stratégies d'entreprise ; ou sur l'utilisation de la fiction comme ressource prospective, afin de construire des imaginaires du futur en lien avec les enjeux de soutenabilité. Nous travaillons aussi sur des compétences plus opérationnelles, telles que les outils d'Analyse de Cycle de Vie. J'anime par ailleurs depuis une dizaine d'années un cours intitulé *The dark side of sustainability strategies*, dans lequel je m'appuie sur des articles académiques et cas pratiques pour amener les étudiants à envisager les controverses sociotechniques ainsi que les enjeux politiques de l'action des entreprises en matière de développement durable et ses conséquences en matière de régulation.

Sur l'ensemble de ces démarches, il me semble que se dégagent quelques principes communs : l'idée de renouveler les objets, les questions et les disciplines pour comprendre les enjeux (par exemple appréhender les fondamentaux physiques de l'énergie et du climat), développer une approche systémique, critique et réflexive de ces enjeux (en pointant les limites à la fois du *business as usual* mais aussi des solutions mises en avant), faire le lien avec l'activité de

l'entreprise et ses modèles de création de valeur, et soulever les enjeux de régulation et d'action collective. D'un point de vue organisationnel, il me semble aussi important de créer des espaces et des interfaces organisationnelles pour porter ces développements et les traduire sur des projets de recherche. À ce titre, nous avons fait le choix de créer un département académique en soutenabilité, autonome mais connecté aux autres départements historiques. Ce choix me semble essentiel pour piloter la montée en puissance de ces questions, mais aussi développer une vision commune et un cœur sur ces enjeux. Les partenariats externes (avec des enseignants-chercheurs d'autres institutions et disciplines, mais aussi professionnels et *alumni*) sont également très importants, car nous sommes loin d'avoir toutes les connaissances et compétences aujourd'hui en interne dans nos écoles. Dernier point : il faut rester humble car il reste beaucoup à faire, que ce soit sur la formation des professeurs et chercheurs ou l'intégration dans l'ensemble des disciplines historiques. Et il ne faut pas le nier : dans toutes les institutions académiques qui prennent le virage de la transition, il y a des résistances idéologiques et des frictions institutionnelles.

N. L.-S. : Que pensez-vous de certaines positions radicales, comme celle de Martin Parker, qui propose de supprimer les business schools ? Pensez-vous qu'une refonte de leur modèle est possible ?

A. A. : En tant que professeur dans une *business school*, Martin Parker a fait le choix de la provocation paradoxale à travers son ouvrage (Parker, 2018). Je partage son diagnostic lorsqu'il pointe certaines dérives des *business schools* et je partage également sa vision de développer des *schools for organizing*, focalisées sur les grands enjeux. En ce sens, on

voit de nombreuses initiatives se développer pour développer des programmes de recherche et d'enseignements *ad hoc* sur la transition (telles que le Campus de la Transition en France), en dehors des institutions classiques. Je pense que ces espaces sont indispensables et inspirants, mais qu'il est aussi indispensable de les développer au sein des *business schools* classiques. Comme le rappelle Parker, il y a 13 000 *business schools* dans le monde. En termes d'impact, il faudrait beaucoup de temps pour construire une alternative influente et impactante, dans les horizons de temps étroits que nous impose la transition écologique. De même, il me semble peu réaliste de penser qu'on peut opérer cette grande transition sans compétences managériales et organisationnelles, sans l'outil de la finance, etc. De ce point de vue, je crois que l'on a donc le devoir de transformer les institutions existantes, et d'être animé par un désir de refonte plus que de destruction.

4. Conclusion – vers une autre gestion

Les études sur l'anthropocène nous enseignent qu'il n'est désormais plus possible de dissocier l'analyse du suivi des activités humaines de celle des évolutions de la biosphère (Beau et Larrère, 2018). Dans ce contexte, les modèles de croissance des Trente Glorieuses et l'instrumentation de gestion qui les ont accompagnés sont à démystifier (Pessis, Topçu et Bonneuil, 2015 ; Valiorgue, 2020). La notion de richesse économique est elle-même à reconsidérer (Viveret, 2004). Il s'ensuit une révolution de la pensée dans le champ de la gestion. Cela signifie notamment que la performance économique ne peut plus être approchée au seul prisme des critères monétaires et financiers. Il s'ensuit également le besoin de requestionner la rationalité, d'élargir le champ de l'analyse économique et d'articuler des concepts pensés dans l'interdisciplinarité. L'approche polanyienne est utile en cela. Elle dénonce le sophisme visant à réduire l'économie à l'économie de marché (Polanyi, 1986). Elle propose d'étendre les logiques d'intégration économique à la réciprocité et à la redistribution. Elle nous montre combien il est imprudent de séparer les dangers qui menacent l'homme de ceux qui menacent la nature (Polanyi, 2011). L'économie de la subsistance de Polanyi se construit en effet sur la nécessité de relier l'humain et le non-humain (Descola, 2015). Au lieu de penser les impacts de l'activité humaine sur la nature comme des externalités négatives qu'il nous faut résoudre *a posteriori*, la gestion durable suppose ainsi de poser la contrainte du bilan carbone et de la biodiversité comme des préalables. De là se déduit le travail d'optimisation de l'ensemble des processus de production et de services. Mais ce renversement ne doit pas lui-même faire l'objet d'un simple changement dans l'ordre des priorités. Le succès de la démarche est en effet conditionné à son acceptation sociale et à un large partage des décisions que suppose notre survie collective. C'est en cela qu'il nous faut valoriser les pratiques démocratiques et délibératives au cœur des organisations (Laville, Young et Eynaud, 2015).

De la critique à l'inventaire des émergences

Ce travail est d'ores et déjà à l'œuvre dans la discipline des sciences de gestion. Cet ouvrage collectif entend en rendre compte en décrivant le virage qui s'opère dans la théorie des organisations et les approches managériales à l'aune des nécessités de la transition écologique et sociale (Vaujany, Hussenot et Chanlat, 2016). Une littérature critique pointe l'illusion d'un modèle d'entreprise omnipotent et la croyance dans le pouvoir salvateur de son adoption généralisée. L'hégémonie de la forme entrepreneuriale marchande dans les sciences de gestion est problématique. L'épistémologie du Sud (Sousa Santos, 2016) nous permet de nous interroger sur cette situation en nous invitant à déployer une sociologie des absences et une sociologie des émergences. La première nous révèle que les associations, les coopératives, les mutuelles, et plus généralement, les organisations dites « alternatives », sont très peu présentes dans la littérature de gestion. La deuxième nous invite à faire un travail d'inventaire des initiatives de terrain pour répondre et compenser ces absences.

Les études critiques en management présentent à ce titre un intérêt crucial. D'une part, elles mettent en exergue les apories de l'instrumentalisation des modèles marchands et les dangers du managérialisme (Avare et Sponem, 2008). D'autre part, elles font l'inventaire des formes alternatives en montrant l'importance de leurs différences. Ce travail est déterminant pour ouvrir l'éventail des possibles et permettre des pratiques instituantes en termes d'innovation sociale. Ces dernières renvoient aux enjeux de gouvernance et notamment à ceux de gouvernance démocratique. Une riche littérature sur les communs, sur les organisations multi-parties prenantes, et sur les démarches inclusives nous permet ainsi de renouveler notre regard (Eynaud et Laville, 2018). Cependant, et malgré ces progrès, beaucoup de travail reste encore à faire, et notamment sur les contenus pédagogiques. Toujours prégnantes chez les élites économiques et politiques, les théories économiques classiques continuent d'être largement enseignées dans les facultés de

gestion et les écoles de commerce, ce qui freine la mise en œuvre d'une transition écologique et sociale par les acteurs économiques. Comme nous l'avons vu, même la RSE reste encore très ancrée dans une économie capitaliste néo-libérale (Djelic et Etchanchu, 2017). Il semble ainsi essentiel d'élargir l'enseignement des sciences de gestion à des réalités managériales où les questions de performance et de pilotage ne se déclinent pas sur des modes déterminés par le seul profit financier et de déployer une conception systémique de la responsabilité de l'entreprise (Renouard *et al.*, 2020). Mais un tel élargissement n'est pertinent que si une précaution méthodologique est retenue. Celle-ci consiste à résister à la tentation d'étendre les théories du profit aux organisations non marchandes, voire à inverser la démarche, en partant des cadres théoriques des organisations de la société civile afin de refonder les modèles entrepreneuriaux sur des bases démocratiques et émancipatrices (Eynaud *et al.*, 2019). Il s'agit en particulier de pouvoir sortir d'une grille d'analyse utilitariste pour approcher de manière compréhensive les questions — multiples et souvent ignorées — du don, de l'altruisme, de la solidarité, et de l'engagement.

Jouer la carte de la transdisciplinarité

L'Organisation des Nations unies notamment reconnaît déjà l'importance du travail scientifique pluridisciplinaire pour évaluer à l'échelle mondiale la réalisation des Objectifs du développement durable (United Nations, 2019) mais mobilise peu, à ce jour, les sciences de gestion. Pour être reconnues à leur tour comme susceptibles d'apporter des réponses aux problèmes que pose la mise en œuvre d'une société durable, il appartient aux sciences de gestion de renforcer leur dialogue avec les autres disciplines. Les enjeux globaux auxquels nous devons faire face plaident pour un besoin renouvelé de « reliance » et de croisement des savoirs (Morin, 2014). Récemment les appels à la transdisciplinarité se multiplient (*e.g.* Bothello *et al.* 2021 ; Hakkarainen *et al.*, 2021) mais restent encore marginaux. En matière de transition écologique et sociale, l'échange peut bien entendu être nourri par un dialogue plus étroit avec les sciences de la nature

(Cynorhodon, 2020). Notamment la perspective des systèmes socio-écologiques semble particulièrement intéressante et apte à favoriser ce dialogue (Bansal *et al.* 2021 ; Wasieleski, 2021). Un nombre croissant de chercheurs en sciences de gestion intègrent les sciences de la nature pour étudier la transformation et la résilience des organisations diverses (*e.g.* Linnenluecke, 2017). Cela passe par des thématiques où les deux disciplines sont requises, comme par exemple les organisations responsables résilientes, les villes en transition, les circuits courts, les systèmes d'information frugaux, l'action climat, les partenariats multisectoriels pour la transformation des systèmes, etc.

Il s'agit aussi d'ouvrir la discipline de gestion plus largement aux sciences sociales afin de pouvoir s'émanciper de la tutelle de sciences économiques, elles-mêmes largement dominées par les approches centrées sur la modélisation mathématique du fonctionnement des sociétés. Pour cela, il est fortement souhaitable de revaloriser les méthodologies qualitatives et les disciplines qui en ont une forte maîtrise comme la sociologie, l'anthropologie, l'ethnographie et l'histoire. Mais ce souci de transdisciplinarité peut aussi parfaitement se déployer dans la discipline des sciences de gestion, puisqu'elle rassemble en son sein de nombreuses sous-disciplines fort différentes les unes des autres. Cela constitue un avantage important qui reste pour l'instant sous-utilisé. Pour le révéler, il est indispensable de prolonger le dialogue approfondi entre les sous-disciplines des sciences de gestion. Il y a bien évidemment un potentiel de découverte important en matière de recherche à la croisée des RH et de la finance, du marketing et de la RSE, de la logistique et des systèmes d'information. Une perspective originale et novatrice peut ainsi se construire dans l'espace diversifié des sous-disciplines de gestion. Cet espace est l'opportunité d'adopter une nouvelle logique managériale transversale à ces différents champs et de mettre fin aux logiques de travail en silos. Cela n'est pas forcément aisé, car chacune des sous-disciplines est organisée autour de sa propre communauté académique, mais c'est indispensable pour faire progresser les savoirs.

Nourrir un nouvel imaginaire de la gestion

Comme le rappelle Castoriadis (1999), l'être humain a une capacité unique à sortir de la prédétermination en jouant d'un pouvoir d'imagination radicale. L'institution imaginaire de la société peut ainsi se mettre au service de la transformation des sociétés instituées en sociétés instituantes. L'enjeu pour les mouvements écologistes est de se positionner comme des alternatives crédibles face à la puissance des idées néolibérales et de ses zélateurs. L'influence des acteurs de la société civile a été considérablement amplifiée au cours des dernières années par l'émergence de nouveaux récits pointant l'échec au cœur même du néolibéralisme (Riedy, 2020). Ces nouveaux récits valorisant le progrès social et le développement durable sont portés par des mouvements divers tels que Fridays for Future, 350.org, villes en transition, *buen vivir*, l'économie du bien-être et Extinction Rebellion. Ils favorisent une nouvelle alliance entre enjeux environnementaux et justice sociale (Raworth, 2018). Ainsi, il convient de prendre acte des impasses du modèle néolibéral de gestion de nos sociétés pour mettre une nouvelle logique économique et sociétale au cœur de la gestion de la transition. Veillant à la performativité des théories, les enseignants-chercheurs en gestion se doivent d'actualiser leur enseignement pour être à la hauteur des enjeux du XXIe siècle. Cet ouvrage est une invitation à penser une autre gestion au service de la transition écologique et sociale.

Cette autre gestion peut favoriser les échanges entre les acteurs du champ économique et les mouvements sociaux (Buttel 2003 ; Etchanchu *et al.*, 2021) de manière à replacer la transition écologique et sociale au centre des agendas politiques (Wolf, 2019), et jouer un rôle d'accélérateur des processus de changement. À un moment décisif de notre histoire collective où il est besoin de faire face et de réagir très rapidement à des bouleversements de grande ampleur, l'apport d'une gestion solidaire et démocratique est essentiel. Nous espérons que ce travail collectif pourra être source d'inspiration et contribuera à la genèse d'un nouvel imaginaire de la gestion en phase avec les nécessités de la transition à venir.

BIBLIOGRAPHIE

Abadie, P. (2019). « Le volet RSE de la loi PACTE : aspects pratiques ». Éditions Francis Lefebvre, *Bulletin Rapide Droit des Affaires BRDA 13*(19), 19-23.

Abord de Chatillon, E., Bernard, N. (2019, juin). « Non, le bien-être au travail ne s'oppose pas à la performance ». *The Conversation*.

Acquier, A., Daudigeos, T., Valiorgue, B. (2011). « Corporate social responsibility as an organizational and managerial challenge : the forgotten legacy of the Corporate Social Responsiveness movement ». *M@n@gement, 14*(4), 222-250.

Acquier, A., Valiorgue, B., Daudigeos, T. (2017). « Sharing the Shared Value : A Transaction Cost Perspective on Strategic CSR Policies in Global Value Chains ». *Journal of Business Ethics, 144*(1), 139-152.

Ademe. (2014). « Économie Circulaire : Notions ». Version modifiée octobre 2014.

Ahrne, G., Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Edward Elgar Publishing.

Aguinis, H., Glavas, A. (2012). « What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda ». *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Alban, D., Eynaud, P., Malaurent, J., Richet, J.-L., Vitari, C. (2018). *Le Management du système d'information dans sa complexité*. ISTE Editions.

Albino, V., Berardi, U., Dangelico, R. M. (2015). « Smart cities : Definitions, dimensions, performance, and initiatives ». *Journal of Urban Technology*, 22, 3–21.

Allouche, J., Schmidt, G. (1995). *Les Outils de la décision stratégique*, Éditions La Découverte.

Allouche, J., Schmidt, G. (2008). *La Stratégie, art ou science. Management, fondements et renouvellements*. Sciences Humaines Éditions, 10-28.

ANACT. (2017). *Apprendre à manager le travail. Livre blanc des initiatives en formation initiale et continue* (p. 192). https://www.anact.fr/livre-blanc-pour-apprendre-manager-le-travail

Anthony, R. (1965). « Planning and Control Systems : a Framework for Analysis », Division of Research, Graduate School of Business, Harvard University, Boston, Massachussetts.

Arnsperger, C. (2018). « Les limites de l'économie circulaire et l'avenir de la permacircularité ». *Cités*, 76, 41-54.

Arnsperger, C., Bourg, D. (2017). *Écologie intégrale. Pour une société permacirculaire*. PUF.

Aspen Institute. (2008). « Where will they lead? MBA student attitudes about business and society ». The Aspen Institute Center for Business Education.

Avare P., Sponem S., (2008), « Le managérialisme et les associations », dans Hoarau et Laville, *La Gouvernance des associations*, Érès, coll. « Sociologie économique », 113-129.

Bacqué M. H., Rey H., Sintomer Y, (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative : une perspective comparative*. La Découverte.

Baker, R., Cohanier, B., Gibassier D. (2018). « Environmental Management Controls at Michelin – how do they link to sustainability ». *Social and Environmental Accountability Journal*, *38*(1).

Bansal, P., Grewatsch, S., Sharma, G. (2021). « How COVID-19 informs business sustainability research: It's time for a systems perspective ». *Journal of Management Studies*, *58*(2), 602-606.

Barbier R., Daniel F.J., Fernandez S., Raulet-Croset N., Leroy M., Guérin-Schneider L., (2020). *L'Environnement en mal de gestion – Les apports d'une perspective situationnelle*. Presses Universitaires du Septentrion.

Barney, J. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of management, 17*(1), 99-120.

Barreau, J. (2005). *Gérer le travail*. Presses Universitaires de Rennes.

Battilana, J., Dorado, S. (2010). « Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations ». *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1419-1440.

Battilana, J., Fuerstein, M., Lee, M. (2018). *New Prospects for Organizational Democracy?: How the Joint Pursuit of Social and Financial Goals Challenges Traditional Organizational Designs.* In R. Subramanian (ed.), *Capitalism Beyond Mutuality? Perspectives Integrating Philosophy and Social Science*. Oxford University Press.

Battilana, J., Lee, M., Walker, J., Dorsey, C. (2012). « In Search of the Hybrid Ideal ». *Stanford Social Innovation Review*, *10*(3), 50–55.

Battilana, J., Lee, M. (2014). « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises ». *The Academy of Management Annals*, *8*(1), 397-441.

Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., Model, J. (2015). « Harnessing productive tensions in hybrid organizations : The case of work integration social enterprises ». *Academy of Management Journal*, *58*(6), 1658-1685.

Battistelli, M. (2019). « Les apports contrastés de l'holacratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (2), 3-23.

Beau R., Larrère C. (2018). *Penser l'anthropocène*, SciencesPo, Les Presses.

Bebbington, J. (2001). « Sustainable development : a review of the international development, business and accounting literature ». *Accounting Forum,* 25 (2).

Beck, U. (2001). *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Aubier.

Belkhir L., Elmeligi A. (2018). « Assessing ICT global emissions footprint : Trends to 2040 & recommendations ». *Journal of Cleaner Production*, *177*, 448-463.

Benjamin, L. M. (2008). « Account space : how accountability requirements shape nonprofit practice », *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, 37(2), 201-223.

Bensadon, D., Praquin, N., Touchelay, B. (2016). *Dictionnaire historique de comptabilité des entreprises*. Presses Universitaires du Septentrion.

Berkowitz, H. (2016). « Quel rôle des méta-organisations dans la gouvernance globale ? Quelques éléments de réflexion sur la diffusion des innovations réglementaires ». *Le Libellio d'Aegis*, *12*, 95-102.

Berkowitz, H. (2018). « Meta-organizing firms' capabilities for sustainable innovation : A conceptual framework ». *Journal of Cleaner Production*, *175*, 420-430.

Berkowitz, H., Bucheli, M., Dumez, H. (2017). « Collectively Designing CSR Through Meta-Organizations : A Case Study of the Oil and Gas Industry ». *Journal of Business Ethics*, *143*(4), 753-769.

Berkowitz, H., Dumez, H. (2015). « La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes : Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier ». *L'Année sociologique*, vol. 65(2), 333-356.

Bernstein, P. L. (1993). *Capital ideas : the improbable origins of modern Wall Street*. Simon and Schuster.

Bietry F., Creusier J., (2013). « Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail EPBET) ». *Revue de gestion des ressources humaines, 87*.

Bihouix, P. (2011). *Des limites de l'économie circulaire : La question des métaux*. Séminaire du 16 décembre, Institut Momentum. https://www.institutmomentum.org/wp-content/uploads/2013/10/Des-limites-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-circulaire-la-question-des-m%C3%A9taux.pdf

Bihouix P. (2014). *L'Âge des low tech. Vers une civilisation techniquement soutenable*. Seuil.

Black, F., Scholes, M. (1973). « The pricing of options and corporate liabilities ». *The Journal of political economy*, 637-654.

Boiral, O., Henri, J.-F. (2017). « Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations ». *Business & Society*, *56*(2), 283-317.

Bommier, S., Renouard, C. (2018). *L'Entreprise comme commun*. Éditions Charles-Leopold Mayer.

Borland, H., Ambrosini, V., Lindgreen, A., Vanhamme, J. (2016). « Building theory at the intersection of ecological sustainability and strategic management ». *Journal of Business Ethics, 135*(2), 293-307.

Borland, H., Lindgreen, A., Maon, F., Ambrosini, V., Florencio, B. P., Vanhamme, J. (dir.). (2018). *Business strategies for sustainability*. Routledge.

Borzaga C., Depredi S. (2015). « Multi-stakeholder governance in civil society organizations : models and outcomes » in Laville, Young, Eynaud, *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise : governance and democracy*. Routledge, 109-121.

Boschma R. (2005). « Proximity and Innovation. A critical assessment ». *Regional Studies*, *3*(1), 61-74.

Bothello, J., Gutierrez-Huerter, G., Habersang, S. (2021). Sub-theme 51 : Organizing for Interdisciplinarity to Tackle Grand Challenges [call for papers]. *38th EGOS Colloquium*.

Bourg, D. (2018). « De l'économie circulaire à l'économie permacirculaire ». *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, *89,* 30-33.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row.

Brabet J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines?*. Economica.

Brooks, C., Fenton, E., Schopohl, L., Walker, J. (2019). « Why does research in finance have so little impact? » *Critical Perspectives on Accounting*, *58*, 24-52.

Brown, J. (2009). « Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies : Taking pluralism seriously ». *Critical Perspectives on Accounting*, *20*, 313–324.

Brown, L.D., Moore, M. M. (2001). « Accountability, strategy and international nongovernmental organizations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 30*(3), 569-587.

Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU.

Burgelman, R. A. (1983a). « A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm ». *Administrative Science Quarterly*, *28*(2), 223-244.

Burgelman, R. A. (1983b). « A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy ». *Academy of Management Review*, *8*(1), 61-70.

Burritt, R.L., Schaltegger, S., Zvezdov, D. (2011). « Carbon Management Accounting : Explaining Practice in Leading German Companies ». *Australian Accounting Review*, 21, 80-98.

Buttel, F.H. (2003). « Environmental sociology and the explanation of environmental reform ». *Organization & Environment*, 16(3), 306-344.

Cabantous. L, Gond. J.P. (2011). « Rational Decision Making as Performative Praxis : Explaining Rationality's Éternel Retour ». *Organization Science*, 3, 573.

Callon, M. (1999). « La sociologie peut-elle enrichir l'analyse économique des externalités ? Essai sur la notion de cadrage-débordement ». *Innovations et performances*, 399-431.

Callon, M., Lascoumes, P., Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie technique*. Seuil.

Cappelletti, L., Savall, H. (2018, novembre 21). « Le coût caché de l'absentéisme au travail : 108 milliards € ». *Institut Sapiens*.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelee, F. (2015). *L'entreprise dans la société*. La Découverte.

Castoriadis C., (1999). *L'Institution imaginaire de la société*. Livre de Poche.

Cardon D., Levrel J. (2009), « La vigilance participative. Une interprétation de la gouvernance de Wikipédia », *Réseaux, 154*, 51-89.

Chakor, T., Abord de Chatillon, E., Bachelard, O. (2015). « La santé et sécurité au travail au sein des congrès de la communauté AGRH : retour sur 25 ans de travaux et perspectives futures de recherche ». @*GRH, 2*(2), 127-165.

Chauvier, M., Godbout, C. (2004). *Les Usagers entre marché et citoyenneté*. L'Harmattan.

Chandy, R. K., Johar, G. V., Moorman, C., Roberts, J. H. (2021). « Better Marketing for a Better World ». *Journal of Marketing*, *85*(3), 1–9.

Chessel, M. E., Pavis, F. (2001). *Le Technocrate, le patron et le professeur* (p. 288). Belin.

CNIID. (2011, juin). « Les limites de l'économie circulaire, ou quand le serpent se mord la queue ». *Cniid-Infos*, *39*. http://www.cniid.org/Les-limites-de-l-economie-circulaire-ou,539

Cochoy F. (1999). *Une histoire du marketing*. La Découverte.

Colasse, B. (1999). « Vingt ans de recherche comptable française : Continuité et renouveau ». *Comptabilité Contrôle Audit*, 23-34.

Colasse, B. (2000). *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*. Economica.

Coleman, L. (2014). « Why finance theory fails to survive contact with the real world : a fund manager perspective ». *Critical Perspectives on Accounting*, 25(3), 226-236.

Convention citoyenne pour le climat. (2020). *Les Propositions de la Convention Citoyenne pour le Climat* (p. 460). https://propositions.conventioncitoyennepourleclimat.fr/pdf/ccc-rapport-final.pdf.

Cornforth, C. et Chambers, N. (2010). « The role of corporate governance and boards in organizational performance ». In Walsh, K., Harvey, G. et Jas, P. (dir.) *Connecting Knowledge and Performance in Public Services : From Knowing to Doing*. Cambridge University Press, 99–127.

Costa, E., Ramus, T, Andreaus, M. (2011). « Accountability as a managerial tool in Non-Profit Organizations : evidence from Italian CSVs ». *Voluntas, 22*, 470-493.

Coule, T. M. (2015). « Nonprofit governance and accountability : Broadening the theoretical perspective ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 44*(1), 75-97.

Cova B. et Cova V. (2009). « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur ». *Recherche et Applications en Marketing, 24*(3), 81-100.

Crété, M., Hatchuel, A., Weil, B. (2018). « La “ gestion ” à l'époque romaine : Naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective ». *Entreprises et histoire*, *90*(1), 161-177.

Cynorhodon, 2020, *Dictionnaire critique de l'anthropocène*. CNRS éditions.

Dab, W. (2008). *La formation des managers et ingénieurs en santé au travail : Douze propositions pour la développer* (p. 79). https://www.vie-publique.fr/rapport/29893-la-formation-des-managers-et-ingenieurs-en-sante-au-travail-douze-prop.

Dares (2020), *Conditions de travail, prévention et performance économique et financière des entreprises*.

Daudigeos, T., Roulet, T., Valiorgue, B. (2018). « How scandals act as catalysts of fringe stakeholders' contentious actions against multinational corporations ». *Business & Society, 59*(3), 387-418.

Daudigeos, T., Valiorgue, B. (2011). « Conditions for value creation in the marketplace through the management of CSR issues : A negative external effects framework ». *Business & Society, 50*(1), 28-49.

David, A., Hatchuel, A., Laufer, R. (2012). *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion : Élements d'épistémologie de la recherche en management*. Presse des Mines.

Deffains-Crapsky C., Cuenoud Th., Glémain P. (2016). « Les déterminants de la syndication avec les Business Angels dans les opérations d'Equity Crowdfunding : le cas français ». Document de travail du GRANEM n° 2016-01-047, Classification JEL : O16, M13, G23.

Degré S. (2003). *Crédit Municipal de Nantes. Deux siècles de solidarité*. Éditions du Crédit Municipal de Nantes.

Denis, J.-L., Lamothe, L., Langley, A. (2001). « The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations ». *Academy of Management Journal*, *44*(4), 809-837.

Denis, J.-L., Langley, A., Rouleau, L. (2007). « Strategizing in pluralistic contexts : Rethinking theoretical frames ». *Human Relations*, *60*(1), 179-215.

Dentoni, D., Bitzer, V., Schouten, G. (2018). « Harnessing Wicked Problems in Multi-stakeholder Partnerships ». *Journal of Business Ethics*, *150*(2), 333-356.

Depecker, T., Vatin, F. (2016). « Taking stock to yield a return : agricultural accounting, agronomometry and chemical statics in the early-nineteenth century ». *Accounting History Review*, *26*(2), 107-129.

Descola P. (2015). *Par-delà nature et culture*. Gallimard, coll. « Folio ».

Diaz-Rainey, I., Robertson, B., Wilson, C. (2017). « Stranded research? Leading finance journals are silent on climate change ». *Climatic Change*, 143(1-2), 243-260.

Ditillo, A., and I.E. Lisi (2014). « Towards a More Comprehensive Framework for Sustainability Control Systems Research ». *Advances in Environmental Accounting and Management 5*, 23–47.

Djelic, M. L., Etchanchu, H. (2017). « Contextualizing corporate political responsibilities : Neoliberal CSR in historical perspective ». *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641-661.

Djelic M., Mousavi R., (2020). *How the Neoliberal Think Tank Went Global : The Atlas Network, 1981 to Present*. In Plehwe, D, Slobodian, Q, Mirowski, P. *Nine Lives of Neoliberalism*. Verso.

Draperi, J.-F. (2019). « L'association au risque de l'entreprise ». *RECMA*, *n° 353*(3), 30-41.

Dumas, C., Louche, C. (2015). « Collective Beliefs on Responsible Investment ». *Business & Society*, *55*, 427–457.

Ebrahim, A. (2003). « Accountability in practice : mechanisms for NGOs ». *World Development, 31*(5), 813-829.

Ebrahim, A. (2005). « Accountability myopia : Losing sight of organizational learning ». *Nonprofit and voluntary sector quarterly, 34*(1), 56-87.

Ebrahim, A., Battilana, J., Mair, J. (2014). « The governance of social enterprises : Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations ». *Research in Organizational Behavior, 34*, 81-100.

Edwards, M., Hulme, D. (1996). « Too close for comfort? The impact of official aid on nongovernmental organizations ». *World Development, 24*(6), 961-973.

Egholm, L., Heyse, L., Mourey, D. (2020). « Civil Society Organizations : the Site of Legitimizing the Common Good—a Literature Review ». *VOLUNTAS : International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 31*(1), 1-18.

Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Capstone Publishing Limited.

Emmerson J. (2000). « The Nature of Returns : A Social Markets Inquiery into Elements of Investment ant the Blended Value Proposition », *Social Enterprises Series, n° 17, Working Paper*, Harvard Business School, Boston MA.

Erkman, S. (1997). « Industrial ecology : an historical view». Journal of Cleaner Production, 5, 1–10.

Essid, M., Berland, N. (2013). « Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises ». *Revue francaise de gestion*, *234*(5), 27-41.

Etchanchu, H., Djelic, M. L. (2019). « Old wine in new bottles? Parentalism, power, and its legitimacy in business–society Relations ». *Journal of Business Ethics*, 160(4), 893-911.

Etchanchu, H., de Bakker, F.G.A., Delmestri, G. (à paraître). Social movement organizations' agency for sustainable organizing, in Teerikangas, S., Onkila, T., Koistinen, K., Mäkelä, M. *Research Handbook of Sustainability Agency*. Edward Elgar.

Eynaud P., (2015). *Gouvernance, entre diversité et normalisation*. Dalloz, coll. « Hors Série Juris Association ».

Eynaud P., (2019), « Les nouveaux enjeux de la gouvernance des associations », *Recma, 351*, 45-55.

Eynaud, P., Filho, G. C. de F. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. ERES.

Eynaud. P., Laville. J.L., (2018), « Joining the commons with social and solidarity economy research : Towards the renewal of critical thinking and emancipation », *Revista de Economia solidaria, A Economia solidaria e os comuns*, *11*.

Eynaud P., Tchernonog V. (2019). « Restructurations et fusions : un impact différencié selon les associations », *Juris Associations*, *593*, 17-19.

Fahimnia B., Sarkis J., Davarzani H. (2015). « Green supply chain management : a review and bibliometric analysis. » *International Journal of Production Economics*, *162*, 101-114.

Fama, E. (1970). « Efficient capital markets : a review of theory and empirical work ». *Journal of Finance, 25*, 383-417.

FAO (2010). « Greenhouse gas emissions from the dairy sector, A life cycle assessment ». Food and Agriculture Organization of the United Nations – Animal Production and Health Division.

Feger, C. et Mermet, L. (2017). « A blueprint towards accounting for the management of ecosystems ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 30*(7), 1511-1536.

Feger, C., Rambaud, A. (2019). « Quels apports de la comptabilité pour articuler la gestion écologique de l'entreprise à la prise en charge collective des écosystèmes ? » Hyper Article en Ligne - Sciences de l'Homme et de la Société. https ://isidore.science/document/10670/1.e4kchb.

Ferraras, I., Battilana, J., Meda, D. (2020). *Le Manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer*. Seuil.

Fitzgerald R. (1995). *Rowntree and the Marketing Revolution, 1862–1969*. Cambridge University Press.

Focardi, S. M., Fabozzi, F. J. (2012). « What's wrong with today's economics? The current crisis calls for an approach to economics rooted more on data than on rationality. » *The Journal of Portfolio Management*, *38*(3), 104-119.

Fontaine G., (2019), « Les communs de capabilités : une analyse des Pôles Territoriaux de Coopération Economique à partir du croisement des approches d'Ostrom et de Sen ». Thèse dirigée par H. Defalvard, Soutenue le 17 décembre, Université Paris Est Créteil Val de Marne (UPEC).

Fontaine L. (2008). *L'économie morale. Pauvreté, crédit et confiance dans l'Europe préindustrielle*. Gallimard.

Forbes, D. (1998). « Measuring the Unmeasurable : Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997 ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 27*(2), 183–202.

Freeman, R.C. (1984). *Strategic management : A Stakeholder Approach*. Pitman.

Gardou C. (2012). *La société inclusive, parlons-en ! : Il n'y a pas de vie minuscule*. Editions Eres.

Gendron, C. (2018). *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*. Presses de l'Université de Montréal.

Georgescu-Roegen, N. (1995). *La Décroissance. Entropie, écologie, économie*. Sang de la Terre.

Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2016). « A review on circular economy : the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems ». *Journal of Cleaner Production, 114*, 11–32.

Ghoshal, S. (2005). « Bad management theories are destroying good management practices ». *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.

Gibassier, D., Alcouffe, S. (2018). « Environmental Management Accounting : The Missing Link to Sustainability? ». *Social and Environmental Accountability Journal, 38*(1), 1-18.

Gilbert, P., Noël, F. (2021). Le travail et son contenu, un angle mort dans les représentations des dirigeants. *Management international*, *25*(1), 71-88.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N. (2021). *Lire le management autrement : Le jeu des dispositifs*. EMS GEODIF.

Gilbert, P., Raulet-Croset, N., Teglborg, A. C. (2020). « Quelles formes de contrôle dans l'entreprise libérée ? Deux études de cas ». *RIMHE*, *3*, 3-23.

Gilbert, P., Teglborg, A. C., Raulet-Croset, N. (2017). « L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre, 1,* 38-49.

Giraud, G. (2021). « Les modèles économiques et financiers face à la polycrise écologique ». *Responsabilité & Environnement*, *102*, 10–13.

Giraud, G. (2014). *Illusion financière. Des subprimes à la transition écologique.* 3e édition revue et augmentée. Les Éditions de l'Atelier.

Giraud, G. Renouard, C. (dir.) (2012). *20 Propositions pour réformer le capitalisme*. Champs-Flammarion.

Girin, J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode ». *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-182.

Girin, J. (2011). « Empirical Analysis of Management Situations : Elements of Theory and Method 1 ». *European Management Review*, *8*(4), 197-212.

Glémain P. (2010), « En quoi les finances responsables participent-elles à un autre mode de financement du développement durable local ? », *Économies et Sociétés*, *série « Entreprise et Finance »*, *1*(11), 1745-1770.

Glémain P. (2018). « Finances et financement des activités d'utilité sociale locales : point de vue à partir des finances citoyennes " situées " », *Revue d'Economie Financière*, *132*, 249-265.

Gond, J.-P., & Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presses Universitaires de France.

Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., Moon, J., 2012. « Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability ». *Management Accounting Research*, *23*, 205–223.

Grant, R. M. (1996). « Toward a knowledge-based theory of the firm ». *Strategic management journal, 17*(2), 109-122.

Gray, R. (2010). « Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet ». *Accounting, Organizations and Society*, *35*, 47–62.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., Lounsbury, M. (2011). « Institutional Complexity and Organizational Responses ». *The Academy of Management Annals*, *5*(1), 317-371.

Gross, M., McGoey L. (dir.) (2015). *Routledge international handbook of ignorance studies*. Routledge.

Guéneau L. (1923). « Lyon et le commerce de la soie ». Thèse de doctorat en Droit de la Faculté de Lyon. Lyon, Imprimerie L. Bascou.

Guérin I. (2015). *La Microfinance et ses dérives. Emanciper, discipliner ou exploiter ?*. Editions Demopolis.

Guérin I., Morvant-Roux S., Villareal M. (2014). *Microfinance, Debt and Over-Indebtedness. Juggling with Money*. Routledge-Taylor & Francis Group.

Guerreiro Ramos, A. (1984). *The New Science of Organizations: A Reconceptualization of the Wealth of Nation*s, University of Toronto Press.

Hakkarainen, V., Mäkinen-Rostedt, K., Horcea-Milcu, A., D'Amato, D., Jämsä, J., Soini, K. (2021). « Transdisciplinary research in natural resources management : Towards an integrative and transformative use of co-concepts ». *Sustainable Development*.

Hardin, G. (1968). « The tragedy of the common ». *Science*, *162*, 1243-1248.

Hebb, T., Louche, C. (2014). « SRI in the 21st century : Does it make a difference to society? ». *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, *7*, 275–297.

Hippel, E.A. (1986). « Lead Users : A Source of Novel Product Concepts », *Management Science*, *32*(7), 791-805.

Huault, I., Perret, V. (2011). « Critical management education as a vehicle for emancipation : Exploring the philosophy of Jacques Rancière ». *M@n@gement*, 281-309.

Hurstel, D. (2012). « Organiser la société commerciale à partir du projet d'entreprise plutôt qu'à partir du profit », in G. Giraud et C. Renouard (dir.) *20 Propositions pour réformer le capitalisme*. Champs-Flammarion, 45-60.

IIRC. (2013). « The International Framework ». *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, *1*, 29-41.

INAISE (2000). *Banques et cohésion sociale, pour un financement de l'économie à l'échelle humaine : la faillite des banques, les réponses des citoyens*. Éditions Charles Léopold Mayer.

International Standardization Organization. (2016). ISO 14040 :2006.

Jensen, M. C. (1978). « Some anomalous evidence regarding market efficiency ». *Journal of financial economics, 6*(2/3), 95-101.

Jensen, M. C. (2010). « Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function ». *Journal of Applied Corporate Finance, 22*(1), 32–42.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure ». *Journal of financial economics, 3*(4), 305-360.

Johnstone, L. (2019) «Theorising and conceptualising the sustainability control system for effective sustainability management ». *Journal of Management Control*, 30, 25–64.

Johnstone, L., 2018. « Theorising and Modelling Social Control in Environmental Management Accounting Research ». *Social and Environmental Accountability Journal*, 38 (1), 30-48.

Joly, N. (2016). « Educating in economic calculus : the invention of the enlightened peasant via manuals of agriculture, 1830–1870 ». *Accounting History Review*, *26*(2), 131-160.

Joly, N., Depecker, T., Labatut, J. (2017). « L'entreprise agricole et sa gestion : éthos, structures et instruments (XIXe-XXe siècle) ». *Entreprises et histoire*, (3), 6-20.

Jonas, H. (1990). *Le Principe responsabilité*. Cerf.

Jones, M. B. (2007). « The multiple sources of mission drift ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36*(2), 299-307.

Kautz, K., Madsen, S., Norbjerg, J. (2007). « Persistent problems and practices in information systems development ». *Information Systems Journal, 17*(3), 217–239.

Keasey, K., Hudson, R. (2007). Finance theory : a house without windows. *Critical Perspectives on Accounting*, *18*(8), 932-951.

Kindleberger, C. P. (2001). *Manias, panics and crashes*. Palgrave Macmillan.

KPMG. (2019). « Baromètre du Crowdfunding en France 2018 ». Editions KPMG et Finances Participatives France.

Krichewsky, D. (2012). *La Responsabilité Sociale d'Entreprise, un méta-encastrement des firmes : Une analyse du cas indien*. Thèse de doctorat, Paris, Institut d'études politiques.

Labardin, P. (2009). *L'Essentiel de l'histoire de la gestion*. Gualino éditeur.

Labardin, P. (2011). « Accounting prescription and practice in nineteenth-century France. An analysis of bankruptcy cases ». *Accounting History Review*, *21*(3), 263-283.

Laborde, J.-P. (2015). « La solidarité, entre adhésion et affiliation ». In A. Supiot, *La Solidarité : Enquête sur un principe juridique* (p. 109-123). Odile Jacob.

Lachman, H., Larose, C., Pénicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail –10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail* - (p. 19). https://www.vie-publique.fr/rapport/30938-bien-etre-et-efficacite-au-travail-10-propositions-pour-ameliorer-la-s

Lallemand-Stempak, N. (2017). « Rethinking hybrids' challenges : The case of French mutual insurance companies ». *M@n@gement*, *20*(4), 336-367.

Lanzara, G. F. (1983). « Ephemeral organizations in extreme environments : Emergence, strategy, extinction ». *Journal of Management Studies*, *20*(1), 71-95.

Laville J.L., Salmon A., (2015). *Associations et action publique*. Desclée de Brouwer.

Laville J.L., Young, D., Eynaud, P. (2015). *Civil Society, The Third Sector, Social Enterprise : Governance and Democracy*. Routledge Publisher.

Life Cycle Initiative. (2020). Social Life Cycle Assessment (S-LCA). https://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/social-lca/.

Linnenluecke, M. K. (2017). « Resilience in Business and Management Research : A Review of Influential Publications and a Research Agenda ». *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4–30.

Leach, D. K. (2016). « When Freedom is Not an Endless Meeting : A New Look at Efficiency in Consensus-Based Decision Making ». *The Sociological Quarterly*, *57*(1), 36-70.

Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). « Self-managing organizations : Exploring the limits of less-hierarchical organizing ». *Research in organizational behavior*, *37*, 35-58.

Lemarchand, Y. (2019). « The birth of industrial accounting in France : some curious paradoxes ». *Accounting History Review*, *29*(2), 221-241.

Le Van-Lemesle, L. (2004). *Le Juste ou le riche : L'enseignement de l'économie politique 1815-1950.* Institut de la gestion publique et du développement économique.

Loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises dite Loi PACTE, 2019-486 (2019).

MacKenzie, D. (2006). *An Engine, Not a Camera : How Financial Models shape Markets*. MIT Press.

MacKenzie, D., Millo, Y. (2003). Constructing a market, performing theory : The historical sociology of a financial derivatives exchange. *American journal of sociology*, *109*(1), 107-145.

Mair, J. (2010). Social Entrepreneurship : Taking Stock and Looking Ahead. In A. Fayolle et H. Matlay, *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (p. 15-28). Edward Elgar.

Malmi, T., and D.A. Brown. (2008). « Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions ». *Management Accounting Research, 19*, 287–300.

Manifeste étudiant pour un réveil écologique. (2018). https://student-ecological-manifesto.com/fr/

Margolis, J. D., Walsh, J. P. (2003). « Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business ». *Administrative Science Quaterly*, *48*, 268-305.

Markowitz, H. (1952). « Portfolio selection ». *The Journal of Finance, 7*(1), 77-91.

Martin-Chenut, K., Quenaudon, R. de, Aparac, J. (dir.) (2016). *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*. Éditions A. Pedone.

Martin-Chenut, K. (2017). « Devoir de vigilance : internormativités et durcissement de la RSE », *Dalloz*, *« Droit Social », 10*, 798.

Martin-Chenut, K. (2017). « Juridicisation et judiciarisation de la RSE. Le rôle du droit international des droits de l'homme », dans Jean-Pierre Chanteau, Kathia Martin-Chenut et Michel Capron (dir.), *Entreprise et responsabilité sociale en questions : savoirs et controverses*. Classiques Garnier, 239-260.

Martinet, A. C. (1983). *Stratégie*. Vuibert.

Martinet, A.-C. (2008). « Gouvernance et management stratégique ; une nouvelle science morale et politique ». *Revue française de gestion, 183*(3), 95-110.

Matten, D., & Moon, J. (2008). « "Implicit" and "Explicit" CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.

McDonough, W., Braungart, M. (2002). « Design for the triple top line : new tools for sustainable commerce ». *Corporate Environmental Strategy*, 9, 251–258.

McGoey L. (2019). *The Unknowers : How Strategic Ignorance Rules the World*. Zed Books publisher.

Ménard, L. (2004). *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière anglais-français* (2e édition). Dunod.

Mentzer J. T., De Witt W., Keebler J.S., Min S., Nix N.W., Smith C.D., Zacharia Z.G. (2001). « Defining Supply Chain Management ». *Journal of Business Logistics*, 22 (2), 1-25.

Méric J., Maque I., Brabet J. (2016). *International Perspectives On Crowfunding. Positive, normative and critical theory*. Emerald Group Publishing Limited.

Merton, R. C. (1995). « Influence of mathematical models in finance on practice : Past, present and future ». *Financial Practice and Education, 5*, 7–15.

Michels, R. (1962 [1915]). *Political parties : A sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Free Press.

Milne, M. J. (1996). « On sustainability; the environment and management accounting ». *Management Accounting Research*, 7, 135–161.

Mintzberg, H., Waters, J. A. (1985). « Of strategies, deliberate and emergent ». *Strategic Management Journal*, *6*(3), 257-272.

Morin E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Points.

Moulévrier P. (2002). *Le Mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Église au marché*. PUR.

Moxham, C. (2010). « Help or hindrance? Examining the role of performance measurement in UK nonprofit organisations ». *Public Performance & Management Review*, *33*(3), 342-354.

O'Leary, S. (2017). « Grassroots accountability promises in rights-based approaches to development : the role of transformative monitoring and evaluation in NGOs ». *Accounting, Organizations and Society*, 63, 21-41.

Observatoire des Sociétés à Mission. (2021). *Baromètre de l'observatoire : Premier portrait des sociétés à mission*. https://www.entreprisesamission.com/wp-content/uploads/2021/01/barometre_osam_cem.pdf.

OCDE (2017). « The future of global value chains, business as usual or a " new normal " ». *OCDE Science, Technology and Innovation Papers* n°41.

Olivier, R. (2018). « Prix interne du carbone : pourquoi et comment ? », Chaire Economie du Climat, *Information & Débats*, *55*.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., Rynes, S. L. (2003). « Corporate Social and Financial Performance : A Meta-Analysis ». *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

Orsi F. (2015). « Revisiter la propriété pour construire les communs », dans. B. Coriat (sous la direction de), *Le Retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*. Les Liens qui Libèrent, 51-67.

Ospina, S., Diaz, W., O'Sullivan, J.F. (2002). « Negotiating Accountability : Managerial lessons from identity-based nonprofit organizations ». *Nonprofit and Voluntary Sector Quaterly*, 31(1), 5-31.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons : The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.

Ostrom. E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. Princeton/Oxford, Princeton University Press.

Ostrom. E., (2010). *Gouvernance des biens communs : pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.

Owen, D., Boulanger, G. (2013). *Vert paradoxe : Le piège des solutions écoénergétiques*. Écosociété.

Pache, A.-C., Santos, F. (2010). « When Worlds Collide : The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands ». *Academy of Management Review*, *35*(3), 455-476.

Pache, A.-C.,Santos, F. (2013). « Inside the Hybrid Organization : Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics ». *Academy of Management Journal*, *56*(4), 972-1001.

Parker, M. (2018). *Shut Down The Business School*. Pluto Press.

Perret, V. (2019, 14 mai). « Les universitaires peuvent-ils changer les entreprises ? ». *AOC Media*.

Pessis, C. ; Topçu, S. ; Bonneuil, C. (2015). *Une autre histoire des Trente Glorieuses*. La Découverte, coll. « Poche ».

Polanyi, K. (1986). « La fallace économiste », Bulletin du Mauss, n° 18.

Polanyi, K. (2011). *La Subsistance de l'homme : la place de l'économie dans l'histoire et la société*. Flammarion.

Pondeville, S., Swaen, V., De Rongé, Y. (2013). « Environmental management control systems : The role of contextual and strategic factors ». *Management Accounting Research*, *24*(4), 317-332.

Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). « How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth ». *Managing Sustainable Business*, 323.

Postel N., Sobel R. (2013), *Dictionnaire critique de la RSE*. Presses Universitaires du Septentrion.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). « The core competence of the corporation ». *Harvard Business Review*, 3.

Praquin, N. (2012). « Commercial legislation and the emergence of corporate auditing in France, 1856–1935 ». *Accounting History Review*, *22*(2), 161-189.

Radjou N., Prabhu J. (2015). *L'Innovation frugale : Comment faire mieux avec moins*. Éditions Diateino.

Rainelli-Weiss, H. (2019). « Research in finance : When performativity leads to reflexivity. » *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *135*(1), 29-41.

Rambaud, A., Richard, J. (2015). « The "Triple Depreciation Line" instead of the "Triple Bottom Line" : Towards a genuine integrated reporting ». *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 92-116.

Raulet-Croset N., Benoît M., Dumez H., Hannachi M. (2020), « L'adaptation aux dynamiques de long terme des situations de gestion. Étude de cas sur les dispositifs de gestion de la protection de la ressource d'eau minérale naturelle », in F.J. Daniel, R. Barbier, S. Fernandez, N. Raulet-Croset, L. Guérin-Schneider, M. Leroy (dir), *L'Environnement en mal de gestion – Les apports d'une perspective situationnelle*. Éditions du Septentrion.

Raulet-Croset N., (1998), « Du conflit à la coopération autour d'un problème d'environnement », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, *51*, 4-14.

Raworth, K. (2018). *La Théorie du donut*. Plon.

Reix R., Fallery B., Kalika M., Rowe F. (2016). *Systèmes d'information et management, septième édition.* Vuibert.

Renaud, A., Berland, N. (2020). « L'influence des facteurs stratégiques et organisationnels sur les relations entre contrôle de gestion environnemental et apprentissage organisationnel : Le cas d'une éco-PME missionnaire ». *Management international*, *24*(2), 93-108

Renouard, C. (2019). « Réforme de l'entreprise : Partir de la firme ou partir du terrain ? ». *Annales des Mines - Réalités industrielles*, *2019*(4), 35–38.

Renouard, C. Beau, R., Goupil, C., Koenig, C. (dir.) (2020), *Manuel de la Grande Transition*. *Former pour transformer*, Les Liens qui Libèrent.

Renouard, C. (2013). *Ethique et entreprise.* Éditions de l'Atelier.

Renouard, C. (2012). « Proposition 6 : Pour une formation, initiale et continue, à l'éthique », in G. Giraud, C. Renouard (dir.), *20 Propositions pour réformer le capitalisme*, Champs-Flammarion, pp. 110-129.

Renouard, C., Le Cornec, R., Dawson, J., & Federau, A. (2021). *Pédagogie de la transition*. Les Liens qui Libèrent.

Renouard, C. (2021). « Fondements éthiques de la responsabilité politique de l'entreprise dans l'anthropocène : de la raison d'être à la responsabilité systémique ». *Entreprises et histoire*, 104, 164-183.

Renneboog L., Ter Horst J., Zhang C. (2008). « Socially Responsible Investments : Instituionnal aspects, performance and investors behavior », *Journal of Banking and Finance*, 32(9), 1723-1742.

Richard, J. (2012). *Comptabilité et Développement Durable*. Economica.

Riedy, C. (2020). « Discourse coalitions for sustainability transformations : Common ground and conflict beyond neoliberalism ». *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 45, 100-112.

Rodhain F. (2019). *La nouvelle religion du numérique : Le numérique est-il écologique ?*. Éditions EMS.

Rodrigue, M., Magnan, M., Boulianne, E. (2013). « Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators : A managerial perspective ». *Management Accounting Research*, *24*(4), 301-316.

Saïas, M., Métais, E. (2001). « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée ». *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

Saren M., MacLaran P., Goulding C., Elliott R., Shankar A. et Catterall M. (coord.) (2007). *Critical marketing : designing the field*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Sarkis J. (2003). « A strategic decision framework for green supply chain management ». *Journal of Cleaner Production*. *11*(4), 397-409.

Scherer, A. G., Palazzo, G. (2009). Globalization and Corporate Social Responsibility. In Crane, A., McWilliams, A. Matten, D. Moon, J. and Siegel, D, *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibilty*. Oxford University Press.

Segrestin, B., Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.

Sen, *L'Idée de justice* , Champs Essais, 2016 ; Fontaine, 2019.

Seuring S., Müller M. (2008). « From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management ». *Journal of Cleaner Production*, *16* (15), 1699-1710.

Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., Rueda-Manzanares, A. (2007). « The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector : An analysis of North American and European ski

resorts ». *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, *24*(4), 268-283.

Sharpe, W. F. (1964). « Capital asset prices : A theory of market equilibrium under conditions of risk ». *The Journal of Finance*, *19*(3), 425-442.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., Gilbert, B. A. (2011). « Resource orchestration to create competitive advantage : Breadth, depth, and life cycle effects ». *Journal of Management*, *37*(5), 1390-1412.

Sommet mondial sur la société de l'information, Genève (2003) : https://www.itu.int/net/wsis/docs/geneva/official/dop-fr.html

Sousa Santos, B. de (2016). « Épistémologies du Sud : mouvements citoyens et polémique sur la science », dans *Solidarité et société*, Desclée de Brouwer.

Stahel, W. R. (2016). « The circular economy ». *Nature News*, 531, 435.

Stenger, S. (2017). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil : De la distinction à la soumission*. Presses Universitaires de France.

Stewart A., (2015). « Managing with ignorance : The new ideal », in *Routledge international handbook of ignorance studies*, Gross, M., McGoey L. (dir.), Publisher : Routledge

Supiot A. (2015). *La Solidarité : enquête sur un principe juridique*. Odile Jacob.

Takhar J. (2012). « Le marketing critique dans tous ses débats », *L'Expansion Management Review, 146*, 38-50.

Taskin, L., Dietrich, A., Gomez, P.-Y. (2020). *Management humain — Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel* (2e édition). De Boeck Sup.

Taupin M-T., Glémain P. (2007). « Les logiques d'acteurs des finances solidaires contemporaines : entre innovation et résilience », *Annals of Public and Cooperative Economics*, *78*, 629-661.

Tchernonog V., Prouteau L. (2019). *Le Paysage associatif : mesures et évolutions*. Juris Éditions, Dalloz.

Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

Thaler R.H., Sunstein C.R. (2008). *Nudge : Improving decisions about health, wealth, and happiness.* Penguin Books.

Tukker, A. (2004). « Eight types of product–service system : eight ways to sustainability? » *Business Strategy and the Environment, 13*, 246–260.

United Nations (2001). Environmental Management Accounting: Policies and Linkages. United Nations.

United Nations: Independent Group of Scientists appointed by the Secretary-General. (2019). *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development,* United Nations.

Urfalino P. (2007). « La décision par consensus apparent. Nature et propriétés ». *Revue européenne des sciences sociales*, vol. XLV(1), 47-70.

Valéau P., Eynaud P., Chatelain-Ponroy S. et Sponem S. (2018). « Toward a Reassessment of the Role of Rank-and-File Stakeholders in Nonprofit Organizations », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 1-27.

Valente, M., Oliver, C. (2018). « Meta-Organization Formation and Sustainability in Sub-Saharan Africa ». *Organization Science*, *29*(4), 678-701.

Valiorgue, B. (2016). « La fabrique de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres intermédiaires, le cas Adecco ». *Revue française de gestion, 254*(1).

Valiorgue, B. (2020). *Refonder l'agriculture à l'heure de l'Anthropocène*. Le Bord de l'Eau.

Vallaeys, F. (2013). *Pour une vraie responsabilité sociale*. PUF.

Vallat D., Guérin I. (1999). *Les finances solidaires. Les notes de l'Institut Karl Polanyi*. Impatiences démocratiques éditeur.

Vaujany, F. X., de Hussenot, A., Chanlat, J. F. (2016). *Théorie des organisations : nouveaux tournants*, Paris, Economica.

Vesty, G. M., Telgenkamp, A., Roscoe, P. J. (2015). « Creating numbers: Carbon and capital investment ». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *28*(3), 302-324.

Vidalenc E. (2019). *Pour une écologie numérique*. Les petits matins.

Vitari, C. (2012). *Du principe de rendement à l'émancipation individuelle, l'équité sociale et la soutenabilité écologique dans la recherche en Systèmes d'Information*. ILV édition.

Vitari, C., Ashta, A., Bobulescu, R., Lepesant, M., Collectif. (2013). *Slow management: Entreprendre la transition*. Pearson Education France.

Viveret, P. (2004). *Reconsidérer la richesse*. Éditions de l'Aube, coll. « Poche essai ».

Viviani J-L. (2018). « Investissement à impact social : une approche financière », *Marché & Organisations*, *31*, 173-192.

Vivien, F.-D. (2009). « Les modèles économiques de soutenabilité et le changement climatique ». *Regards croisés sur l'économie*, *6*(2), 75-83.

Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue : The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility* (2e éd.). Brookings Institution Press.

Wakim, N., Chocron, V. (2019, 28 novembre). « L'empreinte carbone " colossale" des banques françaises. *Le Monde*.

Warnier V. (2018). « Fondations et Re-fondations des approches Ressources et Compétences ». In *Les grands courants en stratégie*, S. Liarte, EMS.

Wasieleski, D., Waddock, S., Fort, T., Guimarães-Costa, N. (2021). « Natural sciences, management theory, and system transformation for sustainability ». *Business & Society*, *60*(1), 7-25.

Whitley, R. (1986). « The transformation of business finance into financial economics : The roles of academic expansion and changes in US capital markets ». *Accounting, Organizations and Society*, *11*(2), 171-192.

Wolf, K. (2019). « PRi special edition : The intersections between public relations and neoliberalism'-The road to nowhere : Re-examining activists' role in civil societies », *Public Relations Inquiry*, *8*(2), 167-188.

World Economic Forum (2009). « Supply chain decarbonization, the role of logistics and transport in reducing supply chain carbon emissions ». *Logistics and transport partnership program*.

Zask J. (2011), *Participer. Essai sur les formes démocratiques de la participation*. Le bord de l'eau.

Zhu Q., Sarkis J. (2004). « Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing companies ». *Journal of Operations Management*, *22*(3): 265-289.

Zicari, A., Renouard, C. (2018). « A forgotten issue : fiscal responsibility in the CSR debate ». *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, *12*, 243-260.

TABLE

Composition : In folio

Achevé d'imprimer en janvier 2022
par Normandie Roto Impression
Dépôt légal : janvier 2022
N° impr :
Imprimé en France